Hans Böckler Stiftung

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

Zukunftsthema für Betriebsräte

STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG

Jan Giertz und Marlies Kuchenbecker

Dezember 2017

Die in Zeiten des Wandels wichtiger werdende Beschäftigungssicherung macht die Interessenvertreter zunehmend zu natürlichen Partnern für Personalabteilung und Geschäftsführung bei der strategischen Personalplanung. Dieser Kartenstapel bietet Betriebs- und Personalräten einen kompakten Einstieg in die Materie und skizziert geeignete Tools.

MF MITBESTIMMUNGS-FÖRDERUNG

MITBESTIMMUNGS-PORTAL

Inhalt

1 Warum ist strategische Personalplanung auch für die betriebliche Mitbestimmung so aktuell? 3

2 Was unterscheidet strategische von operativer Personalplanung? 4

3 Welche Ziele werden mit einer strategischen Personalplanung verfolgt? 4

4 Welche betriebsverfassungsrechtlichen Gestaltungs- und Beteiligungsmöglichkeiten hat der Betriebsrat? 5

5 Gemeinsame Aufgabe: Welche Akteure sollten an der strategischen Personalplanung beteiligt sein? 7

6 Wie gelingt ein konstruktiver und kooperativer Planungsprozess? 8

7 Welche unternehmensinternen und -externen Rahmenbedingungen sollten bei der strategischen Personalplanung berücksichtigt werden? 9

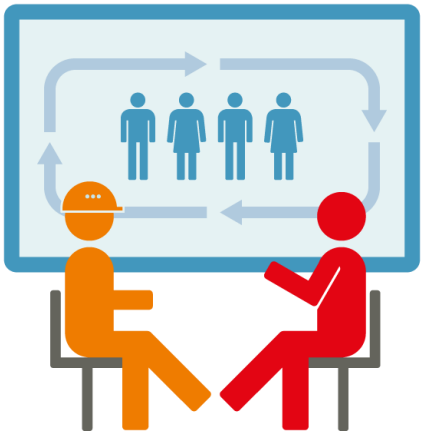
8 Welche Prozessschritte eignen sich für mittelständische Unternehmen? 9

9 Welche Gestaltungs- und Beteiligungsspielräume hat der Betriebsrat bei der Umsetzung? 11

10 Weiterführende Informationen 12

Über die Autoren 14

1 Warum ist strategische Personalplanung auch für die betriebliche Mitbestimmung so aktuell?



In der Vergangenheit war Personalplanung für betriebliche Interessenvertretungen eher ein reaktives Thema, meist beschränkt auf das Einfordern der betriebsverfassungsrechtlichen Informationsrechte. Heute müssen sich Betriebsräte zunehmend in die Personalarbeit einschalten, um Arbeitsplätze nachhaltig zu sichern und die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten attraktiv zu gestalten. Eine akkurate Personalplanung ist mit beinahe allen relevanten arbeitspolitischen Themen verknüpft, etwa Demografie, Flexibilisierung, Qualifizierung und Gesundheitsschutz. Sie leistet demnach nicht nur einen Beitrag zur Standort- und damit Beschäftigungssicherung, sondern dient als wesentliche Stellschraube, um die Interessen der Beschäftigten mit den wirtschaftlichen Anforderungen des Betriebes in Übereinstimmung zu bringen. Die Personalplanung bildet somit eine der wichtigsten Grundlagen guter Arbeit. Auch Arbeitgeber erkennen an, dass das Personal entscheidend ist für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Betrieben und dass Betriebsräte an dieser Stelle wertvolle Arbeit leisten können. Denn die Einbeziehung von Betriebsräten trägt zur Versachlichung und Verstetigung der Personalpolitik bei.

Insbesondere mittelständische Industrieunternehmen stehen aktuell vor einer großen Herausforderung: Sie müssen sich aus relativ gesicherten Positionen in gesättigten Märkten heraus strategisch neu positionieren auf neu entstehenden Wachstumsmärkten im globalen Wettbewerb (Stichwort: Industrie 4.0) – und dies unter den Bedingungen einer sich drastisch verändernden Arbeitswelt (Stichworte: Wertewandel, Demografie). Die Bewältigung dieser strategischen Herausforderung ist für die betroffenen Unternehmen und damit auch für deren Mitarbeiter mit vielfältigen arbeits- und personalpolitischen Veränderungen und Risiken verbunden: Die Sicherheit von Arbeitsplätzen wird in Frage gestellt, traditionelle Qualifikationsanforderungen und -profile stehen zur Disposition. Der Prozess der Wertschöpfung, die konkreten Arbeitsbedingungen und auch die Funktionslogik von Organisationen verändern sich. Die betriebliche Mitbestimmung muss die Interessen der Beschäftigten zunehmend auch auf der Ebene der Unternehmensstrategie, der Unternehmensplanung und der Personalplanung vertreten.

2 Was unterscheidet strategische von operativer Personalplanung?

Zentrales Ziel der **strategischen Personalplanung** ist der Aufbau der „richtigen Mannschaft“ für die Umsetzung der Unternehmensstrategie. Sie ist somit unmittelbar verknüpft mit der Unternehmensstrategie. Strategische Personalplanung setzt zunächst ebenso wie die operative Personalplanung am Personalbestand an, erstreckt sich im Gegensatz dazu aber über alle strategisch relevanten Handlungsfelder der personalwirtschaftlichen Prozesskette – und ist zukunftsgerichtet. Ihr Gegenstand ist die Planung, Umsetzung und Vorsteuerung von Aktivitäten, um frühzeitig Personalpotenziale aufzubauen, zu erhalten, zu nutzen oder auch abzubauen. Die Beteiligten einer strategischen Personalplanung müssen dabei die wichtigsten externen und internen Faktoren so herausarbeiten, dass entsprechende Handlungsfelder identifiziert und priorisiert werden, die es im Anschluss systematisch zu bearbeiten gilt.

Eine Personalplanung, die sich im Wesentlichen am bestehenden Personalbestand orientiert und hieraus Maßnahmen reaktiv ableitet, funktioniert dagegen auf einer operativen Ebene. **Operative Personalplanung** zielt darauf ab, den Status quo zu halten, indem sie z. B. Abgänge kompensiert. Sie hat eine andere Perspektive und Reichweite als strategische Personalplanung, ist aber sinnvoll und notwendig und gewinnt an Bedeutung, soweit sich im geschäftlichen Umfeld wenig ändert.

Zum Aufgabengebiet der Personalleiter bzw. Personalverantwortlichen zählt es, den Zusammenhang herzustellen zwischen aktuellen, operativen Aufgaben und vorausschauendem, strategischem Handeln. Auch ist sicherzustellen, dass die strategische Personalplanung keine Eigendynamiken entwickelt, sondern die Unternehmensstrategie sowie einzelne Geschäftsfeldstrategien unterstützt, befruchtet und evtl. darüber auch Einfluss auf die Unternehmensstrategie ausübt. Dieser Prozess kann durch ein auf strategische Ziele und Maßnahmen ausgerichtetes Personalcontrolling gestützt und gesteuert werden. Über Betriebs- und Aufsichtsrat sowie Wirtschaftsausschuss sollte auch die Interessenvertretung die Wirksamkeit guter (strategischer und operativer) Personalplanung im Blick behalten.

3 Welche Ziele werden mit einer strategischen Personalplanung verfolgt?

Das Ziel einer strategischen Personalplanung besteht darin, sowohl die Wettbewerbssituation und die Wertschöpfungsbeiträge eines Unternehmens personalwirtschaftlich abzusichern als auch das Unternehmen vor personalwirtschaftlichen Risiken zu schützen. Neben den personalwirtschaftlichen Risiken im rechtlichen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Umfeld sind vor allem die Risiken auf strategischer sowie auf dezentraler Ebene eines Unternehmens einzubeziehen. Vor diesem Hintergrund kann dann der Blick auf die Risiken aus den Teilbereichen der Personalplanung gerichtet werden – entlang der personalwirtschaftlichen Prozesskette (Per-

sonalbeschaffung, -auswahl, -beurteilung etc.). Ein derart systematisches Personalrisikomanagement hilft, Risikopotenziale im Personalbereich rechtzeitig zu erkennen und ihnen mit entsprechenden Maßnahmen entgegenzusteuern (vgl. Paul 2005). Es empfiehlt sich, den Fokus auf die vier zentralen personalwirtschaftlichen Risiken zu richten: das Alters-, Kapazitäts-, Kompetenz- und Beschaffungsrisiko.

Sowohl das geschäftliche Umfeld als auch die Unternehmensziele befinden sich in stetigem Wandel. Geschäftsmodelle werden auf den Kopf gestellt und der Dienstleistungscharakter rückt selbst in Produktionsunternehmen immer mehr in den Vordergrund. Neue Produkte verdrängen immer rascher alte Produkte; immer häufiger sind Produktinnovationen gefragt. Diese vom „Business“ getriebenen Veränderungen bringen erhebliche Folgen für die Organisationsstruktur und -kultur mit sich; ebenso der Wandel von Technologien, Demografie und Werten. Organisationsänderungen sind an der Tagesordnung und auch die Unternehmensstrategie muss immer häufiger neu ausgerichtet werden. Die Auswirkungen auf das Personalmanagement und auf die Mitbestimmung sind massiv. Eine Unternehmens- und folglich auch die Personalstrategie müssen immer anpassungsfähig bleiben gegenüber Veränderungen im relevanten Umfeld.

Die Wirksamkeit von Personalmaßnahmen regelmäßig zu überprüfen und regelmäßig mit der sich weiterentwickelnden Unternehmensstrategie abzugleichen, ist von zentraler Bedeutung für deren langfristigen Erfolg. Eine strategische Personalplanung unter Beteiligung des Betriebsrates ist demnach essentiell für den Erfolg eines Unternehmens. Vorderstes Ziel einer strategischen Personalplanung ist es, die passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben, um so die Geschäftsziele zu erreichen und sich am Markt erfolgreich zu positionieren und zu behaupten.

4 Welche betriebsverfassungsrechtlichen Gestaltungs- und Beteiligungsmöglichkeiten hat der Betriebsrat?

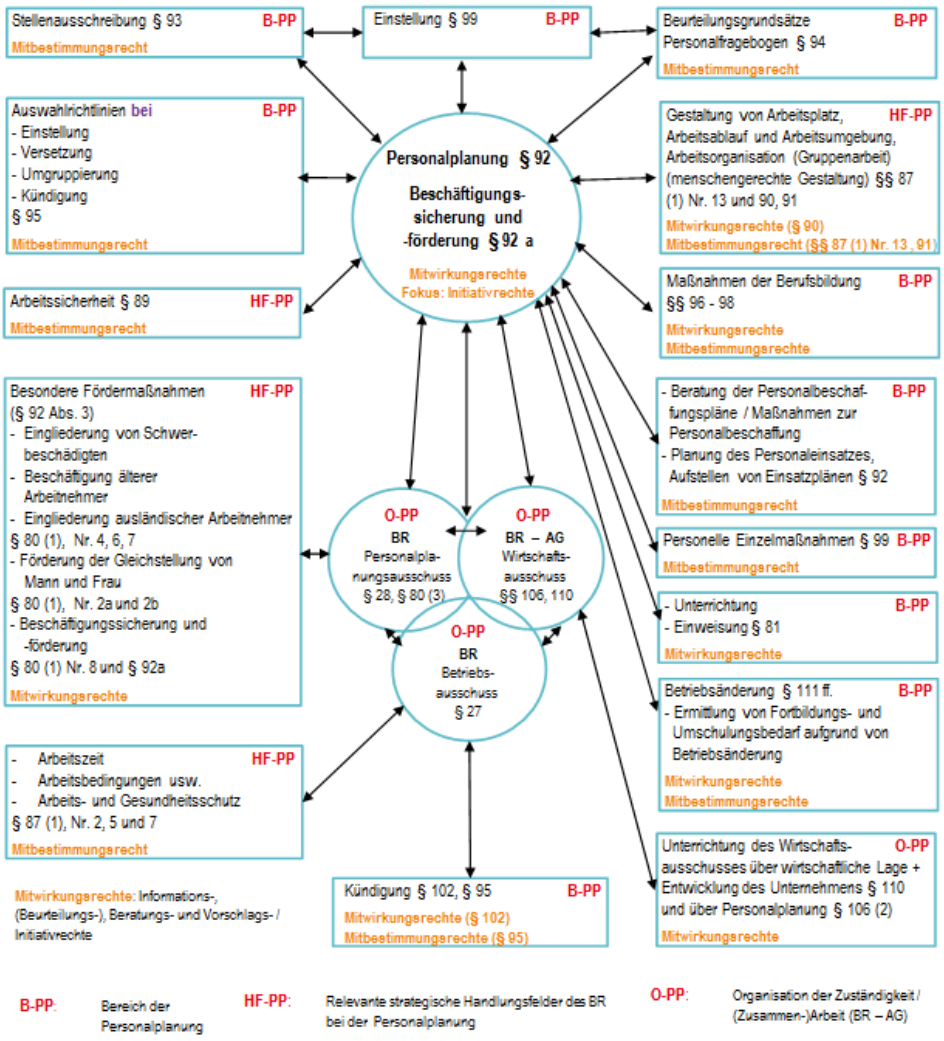
Entscheidend für die Gestaltungsoptionen der Interessenvertretung bei der strategischen Personalplanung sind die §§ 92 und 92a BetrVG. Während § 92 BetrVG die Mitwirkungsrechte des Betriebsrats für die Personalplanung festlegt, beziehen sich die Mitwirkungsrechte des § 92a BetrVG auf die Beschäftigungssicherung und -förderung. Der Interessenvertretung stehen auf dem Terrain der strategischen Personalplanung keine harten, erzwingbaren Mitbestimmungsrechte zur Verfügung. Gemäß **§ 92 BetrVG** verfügt der Betriebsrat jedoch über ein umfassendes Informations- und Beratungsrecht. Er ermöglicht es der Interessenvertretung, den gesamten Prozess einer strategischen Personalplanung mit dem Arbeitgeber zu beraten und ihm aktiv Vorschläge zu ihrer Einführung und Durchführung zu unterbreiten.

Gemäß **§ 92a Abs. 1 BetrVG** kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber auch Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung und -förderung vorschlagen, die z. B. Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder beschäftigungsförder-

liche Produktions- und Investitionsprogramme zum Gegenstand haben können. Der Betriebsrat hat hier ein erweitertes Initiativrecht. Seine Vorschläge sind hinsichtlich Gegenstand, Inhalt oder Anlass nicht eingeschränkt, müssen sich aber auf den Arbeitgeber beziehen, betrieblich umsetzbar und funktional auf die Sicherung und Förderung der Beschäftigung im Betrieb bezogen sein. Der Betriebsrat kann dazu unter anderem Sachverständige hinzuziehen, einen Personalplanungsausschuss bilden oder die Aufgaben an eine Arbeitsgruppe übertragen. **§ 92a Abs. 2 BetrVG** verpflichtet den Arbeitgeber dazu, die Vorschläge des Betriebsrats mit ihm zu beraten. Ihre Ablehnung durch den Arbeitgeber unterliegt einer Begründungspflicht. Beide Seiten – Arbeitgeber und Betriebsrat – können zur Beratung einen Vertreter der Bundesagentur für Arbeit hinzuziehen.

Das bedeutet: Im Rahmen der strategischen Personalplanung kann der Betriebsrat beratend, vorschlagend und initiativ auf die strategische Personalplanung einwirken, ohne sich allein auf die Beratung und Umsetzung der einseitig vom Arbeitgeber beschlossenen Personalplanungsmaßnahmen einschränken zu lassen. Insofern formulieren die §§ 92 und 92a BetrVG ein Beteiligungsverfahren, das im Rahmen eines kooperativen, gegebenenfalls konfliktbereiten und stets konstruktiven Managementprozesses gestaltet werden kann. Voraussetzung dafür ist, dass sich Information und Beratung der strategischen Personalplanung nicht darauf beschränken darf, kurzfristig auf aktuelle Problemlagen zu reagieren. Entscheidend ist vielmehr, dass im Rahmen eines systematischen Personalplanungsprozesses (Beschäftigungs-)Probleme und Entwicklungen frühzeitig und umfassend erkannt werden, um den erforderlichen Zeitrahmen für den Prozess einer strategischen Personalplanung zu schaffen.

Zentrale Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der Personalplanung in Verbindung mit Beschäftigungssicherung und -förderung gem. §§92 und 92a BetrVG



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler Stiftung

5 Gemeinsame Aufgabe: Welche Akteure sollten an der strategischen Personalplanung beteiligt sein?

Strategische Personalplanung in der hier beschriebenen Form kann nur gelingen, wenn neben den Personalverantwortlichen auch die Geschäftsführung, die wichtigsten Bereichsleiter sowie der Betriebsrat daran mitwirken. Diese Akteure sitzen aus betriebsverfassungsrechtlicher Sicht ohnehin schon in einem Boot. Entscheidungen bezüglich strategierelevanter Handlungsfelder und Maßnahmenplanungen trifft zwar die Geschäftsführung; die Interessenvertretung kann aber auf deren Entscheidungen einwirken und sie beeinflussen, indem sie ihr eigenes Beratungs-, Vorschlags- und Initia-

tivrecht gezielt nutzt. Der Prozess der strategischen Personalplanung ist wirksamer, wenn er integriert stattfindet: Eine systematische Beteiligung des **Betriebsrats** daran bringt Vorteile, wenn er bereits bei den Optionen zur strategischen Vorsteuerung Alternativen vorschlägt, die den Fokus auf unternehmensstrategisch relevante Handlungsfelder richten und zugleich die Interessen der Beschäftigten berücksichtigen (z. B. Überlegungen zu Anpassungen der Personalsituation im Vorfeld technologischer Veränderungen, Stichworte: Digitalisierung, Konzepte für Qualifizierungs- und Entwicklungswege u. a.). Die Einbindung der Betriebsratsperspektive kann

– die Qualität des Managementprozesses verbessern,
– die Ergebnisse der strategischen Personalplanung verbindlicher machen und damit
– deren Umsetzung unterstützen, da notwendige Kompromisse bereits in einem sehr frühen Stadium in strategischem Kontext getroffen und festgeschrieben werden.

Den **Personalverantwortlichen** kommt die Aufgabe zu, den Planungsprozess vor- und nachzubereiten, gegebenenfalls zu moderieren sowie die Ergebnisse umzusetzen. Die Rolle der **Bereichsleiter** besteht darin, ihre fachliche Expertise gezielt einzubringen sowie die Rückkoppelung der funktionalen Strategien für ihre jeweiligen Fachabteilungen bzw. Bereiche sowohl in Richtung Unternehmensstrategie als auch in Richtung Personalstrategie sicherzustellen. Die **Geschäftsführung** verantwortet den unternehmerischen Standpunkt. Sie zeichnet für die umfassende Unternehmensstrategie verantwortlich und kann diese (begründet) in den Planungsprozess einbringen.

Jeder an diesem Prozess beteiligte Akteur sollte in der Lage sein, der Belegschaft die personalstrategisch priorisierten Themen zu vermitteln, damit die Gesamtzusammenhänge aber auch die Hintergründe der strategischen Personalplanung allen Beschäftigten transparent und vertraut sind.

6 Wie gelingt ein konstruktiver und kooperativer Planungsprozess?

Wichtig ist, dass alle Beteiligten durch die „Brille der Unternehmensstrategie“ auf den Prozess der strategischen Personalplanung schauen – das heißt aus der Perspektive der Wettbewerbs- und Wertschöpfungsfähigkeit des Unternehmens und der daraus resultierenden Beschäftigungssicherheit. Vor diesem Hintergrund bedarf es im Wesentlichen dreierlei Voraussetzungen.

1. Für den Führungskreis sollte der strategische Blick über den Tellerrand des eigenen Funktionsbereichs hinaus auf das gesamte Unternehmen eine gewohnte Perspektive sein. Das heißt, man versteht die Funktion eines Unternehmensleitbildes, setzt auf dieser Basis strategische Ziele in Bereichsziele, Maßnahmen und Ressourcenlenkung um und akzeptiert strategische Ziele als verbindliche Vorgaben für Führungsaufga-

ben, Führungshandeln und für die Entwicklung der Personalressourcen.

2. Beide Betriebsparteien, Management und Betriebsrat, sollten die Rolle des jeweils anderen als notwendig anerkennen, sich gegenseitig respektieren und an gemeinsamen Problemlösungen – durchaus auch im Konflikt – interessiert sein. Als nützlich erweisen sich hierfür Erfahrungen, Routinen und Muster kooperativ ausgetragener Konflikte. Die Verbindlichkeit von Absprachen sollte gelebte Praxis sein.

3. Alle am Prozess der strategischen Personalplanung beteiligten betrieblichen Akteure sollten ein klares Rollenverständnis haben, sich auch der Grenzen ihrer Rollen bewusst sein und sich auf dieser Grundlage einbringen. Um zielführend zu kooperieren, sollten sie ihre Vorstellungen auf das Wesentliche fokussieren und mögliche Kompromisslinien antizipieren.

7 Welche unternehmensinternen und -externen Rahmenbedingungen sollten bei der strategischen Personalplanung berücksichtigt werden?

Mehrere allgemeine unternehmensinterne Rahmenbedingungen beeinflussen die strategische Personalplanung: die Entwicklung von Geschäftsmodellen, Veränderungen in der Marktpositionierung, der Produktivität und bei Innovationsvorhaben eines Unternehmens; die Neuausrichtungen von Strukturen und Prozessen, Anpassungen im Führungsleitbild und hinsichtlich der Unternehmensattraktivität und viele andere. Zudem sollte die aktuelle Personalstruktur des Unternehmens bekannt und sollten personalwirtschaftliche Risiken einschätzbar sein – vor allem das Alters-, Kompetenz-, Kapazitäts- und Beschaffungsrisiko. Hilfreich, jedoch kein Muss, ist eine Personalbestandsanalyse, bei der die Personaldaten nach Kriterien wie Alter, Jobfamilie, Geschlecht oder Ausbildung ausgewertet werden können.

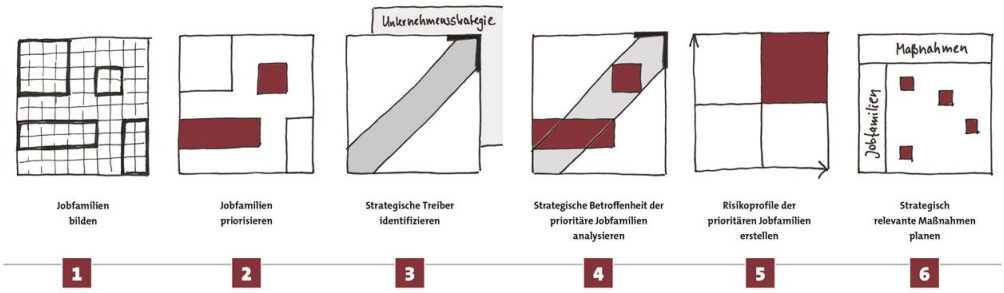
Daneben wird das Unternehmensumfeld auch von externen Herausforderungen beeinflusst, die mittelbar auf die strategische Personalplanung einwirken: beispielsweise die allgemeine Markt- und Wettbewerbssituation (Kundenstruktur, -ansprüche, -verhalten; Produktions- und Absatzmärkte, Veränderungen in den Dienstleistungen, der Rohstoff- und Energiemarkt, technologische Entwicklungen etc.) sowie Entwicklungen am Arbeitsmarkt (Arbeitskosten, Attraktivität der Branche, Verfügbarkeit von Zielgruppen etc.).

8 Welche Prozessschritte eignen sich für mittelständische Unternehmen?

Jede strategische Planung, auch die Personalplanung, bekommt es zu Beginn mit einer Fülle von Informationen zu tun, die die Beteiligten leicht überfordern kann. Daher bedarf es – gerade für mittelständische Unternehmen – einer einfachen Systematik, die zunächst Komplexität reduziert und die

Aufmerksamkeit auf die zentralen Themen lenkt, die sich im Rahmen eines kooperativen und konstruktiven Managementprozesses herauskristallisieren. Ist der strategische Handlungsbedarf herausgearbeitet, gilt es, den Blick wieder zu weiten und die passenden Personalmaßnahmen zu finden bzw. zu entwickeln. Hierzu empfiehlt sich ein Vorgehen in sechs Schritten, wie die folgende Abbildung zeigt.

Strategische Personalplanung in sechs Schritten



Quelle: RKW Kompetenzzentrum (Hrsg.) (1996): RKW-Handbuch Personal-Planung

Hans Böckler Stiftung

Kurze Beschreibung einer systematischen Schrittfolge

1. **Jobfamilien bilden**: Jobs mit gleichen oder ähnlichen Anforderungsprofilen werden zu sogenannten Jobfamilien zusammengefasst, etwa Konstrukteure, Außendienstmitarbeiter oder Einkäufer. In mittelständischen Unternehmen finden sich erfahrungsgemäß nicht mehr als zwölf solcher Jobfamilien, eher weniger.
2. **Jobfamilien priorisieren**: Die eigentliche Personalplanung beginnt, indem die Jobfamilien nach deren Bedeutung für die Wettbewerbsposition des Unternehmens priorisiert werden – in mittelständischen Unternehmen erfahrungsgemäß nicht mehr als sechs. In einem Unternehmen mit wettbewerbsentscheidender Kostenposition könnte eine prioritäre Jobfamilie beispielsweise die Gruppe der Einkäufer sein.
3. **Strategische Treiber benennen**: Aus den Markt-, Innovations- und Produktivitätszielen des Unternehmens werden die Treiber für den zukünftigen Personalbedarf abgeleitet, beispielsweise Wachstumsziele, die Eroberung neuer Märkte oder geplante technische Entwicklungen.
4. **Strategische Betroffenheit der wettbewerbsrelevanten Jobfamilien bewerten**: Die Auswirkungen der strategischen Personalbedarfstreiber auf die prioritären Jobfamilien werden analysiert – das Herzstück der strategischen Personalplanung, denn dieser Schritt verbindet die Unternehmensstrategie mit der Personalplanung. Ein Unternehmen stellt beispielsweise fest: Das absehbare Umsatzwachstum von fünf Prozent

im Marktsegment Maschinenbau wird sich stark auf den Bedarf an Konstrukteuren auswirken, eher weniger auf den Bedarf an Einkäufern.

5. **Risikoprofile der wettbewerbsrelevanten Jobfamilien erstellen**: Geprüft wird die Betroffenheit der prioritären Jobfamilien von den zentralen personalwirtschaftlichen Risiken: Alters-, Kapazitäts-, Kompetenz- und Beschaffungsrisiko. Ein Betrieb stellt beispielsweise fest: Bei den Außendienstmitarbeitern ist mit altersbedingten Ausfällen zu rechnen (Altersrisiko), doch insbesondere sie sind auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar (Beschaffungsrisiko).

6. **Planung strategischer Personalmaßnahmen**: Nun wird genau bestimmt, welche kurz-, mittel- und langfristigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen strategisch notwendig sind und welche nicht. Erstere werden in einem Maßnahmenportfolio entlang der personalwirtschaftlichen Prozesskette geplant – etwa die detaillierte Identifizierung der relevanten Arbeitsmärkte für Außendienstmitarbeiter und/oder die Festlegung interner Rekrutierungswege für diese Jobfamilie.

9 Welche Gestaltungs- und Beteiligungsspielräume hat der Betriebsrat bei der Umsetzung?

Bei mehreren konkreten Maßnahmen, die im Rahmen bzw. in Folge der strategischen Personalplanung umgesetzt werden sollen, kann die Interessenvertretung mitbestimmen. Dies ist vor allem der Fall bei den allgemeinen personellen Angelegenheiten wie etwa bei der **innerbetrieblichen Ausschreibung (§ 93 BetrVG**), bei der **Verwendung von Personalfragebögen (§ 94 BetrVG**) sowie bei der Erstellung von Richtlinien über die personelle Auswahl bei **Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen (§ 95 BetrVG**). So kann sich der Betriebsrat auch im nachgelagerten Umsetzungsprozess der strategischen Personalplanung bei Folgeaktivitäten aktiv einbringen, um die von ihm präferierten Maßnahmen durchzusetzen.

Auf Grundlage der strategischen Personalplanung können im Zuge der Beratung auch **Bildungsbedarfe** ermittelt und entsprechende Bildungsmaßnahmen festgelegt werden. Auch hier hat der Betriebsrat weiterreichende Mitbestimmungsrechte – vor allem nach den **§§ 97 und 98 BetrVG** (a) Bildungseinrichtungen/§ 97 Abs. 1 Beratungsrecht, b) Einführung von Bildungsmaßnahmen zur Anpassung an veränderte Qualifikationsanforderungen/§ 97 Abs. 2 Erzwingbare Mitbestimmung bei erforderlichem Qualifikationsbedarf c) Durchführung von Maßnahmen der beruflichen Bildung/§ 98 Abs. 1 Volle Mitbestimmung d) Teilnahme von einzelnen Arbeitnehmern oder Arbeitnehmergruppen bei Maßnahmen zur Berufsbildung/§ 98 Abs. 2 Vorschlagsrecht, ggf. auch erzwingbar). Auf diese Mitbestimmungsrechte sollte sich der Betriebsrat bereits im Planungsprozess berufen, um bei der Vorsteuerung der strategischen Personalplanung mitbestimmen zu können.

Auch kann das **Zustimmungsverweigerungsrecht bei personellen Angelegenheiten** nach **§ 99 BetrVG** im Rahmen der Maßnahmenplanung (Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung, Versetzung) von erheblicher

Bedeutung sein. Der Betriebsrat besitzt hier zwar kein volles Mitbestimmungsrecht, kann aber einzelnen, vom Arbeitgeber beabsichtigten Maßnahmen unter Angabe von Gründen widersprechen.

Es ist absehbar, dass sich bei der Steuerung der Umsetzung und der Weiterentwicklung konkreter Planungsmaßnahmen weiterer Beratungs- und Verhandlungsbedarf zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat ergibt – beispielsweise, um zu klären: Welche der Maßnahmen können einvernehmlich zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat umgesetzt bzw. weiterentwickelt werden? Bei welchen Maßnahmen besteht Bedarf an weiteren Beratungs- oder Verhandlungsgesprächen? An welchen größeren Projekten zur Umsetzung des Maßnahmenportfolios ist der Betriebsrat zu beteiligen? Dazu sind die Einbindung der Interessenvertretung in strategische Besprechungen sowie ein kontinuierlicher Dialog zwischen Geschäftsführung, Personalverantwortlichen ggf. auch den Bereichsleitern und dem Betriebsrat unerlässlich.

10 Weiterführende Informationen

Strategische Personalplanung geht auch einfach – mit der entsprechenden Internet-App. Führen Sie Ihre eigene strategische Personalplanung in sechs Schritten webbasiert durch.

Eine Selbstbewertung zur Unterstützung einer strategischen Personalplanung bietet die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Testen Sie sich mit dem „Check: Strategische Personalplanung“.

Literatur

Breisig, T./Meyer-Truelsen, Ch. (2015): Human Ressource Management. Carl von Ossietzky Universität (Hrsg.). Oldenburg.

Hinrichs, S. (2002): Strategische Personalplanung und Beschäftigungssicherung. Edition BTQ Niedersachsen Vol. 10. Oldenburg.

Hoffmann, T./Großheim, K. (2014): Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen. RKW Kompetenzzentrum. Eschborn.

Hoffmann, T. (2017): Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung. Leitfaden für die sozialpartnerschaftliche Gestaltung einer effektiven Personalplanung in mittelständische Unternehmen. Mitbestimmungspraxis Nr. 7. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). Düsseldorf.

Hölzle, P./Werthschütz, R./Born, M. (2010a): Zukunftsorientierte Personalplanung. In: B+P Zeitschrift für Betrieb und Personal 10/2010, S. 661-663.

Hölzle, P./Werthschütz, René/Born, M. (2010b): Zukunftsorientierte Personalplanung (Teil 2). In: B+P Zeitschrift für Betrieb und Personal 12/2010, S. 735-736.

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

INQA Initiative Neue Qualität der Arbeit (2017): Strategische Personalplanung mit Weitblick. Ein Ratgeber für Betriebsräte. INQA (Hrsg.). Berlin.

Klein-Schneider, H. (2001): Personalplanung. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Edition der Hans Böckler Stiftung Nr. 47. Düsseldorf.

Kolb, M. (2010): Personalmanagement – Grundzüge und Praxis des Human Ressource Management. Wiesbaden.

Kriegesmann, B./Kley, T./Kublik, S. (2010): Innovationstreiber Betriebliche Mitbestimmung? In: WSI Mitteilungen 2/2010, S. 71–78.

Laßmann, N./Rupp, R. (2014): Personalplanung – Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute. Frankfurt am Main.

Malik, F. (2013): Management – Das A und O des Handwerks. 2. Neuauflage. Frankfurt/New York.

Niewerth, C. (2015): Mehr Mitbestimmung bei Innovationen. Mitbestimmungsförderung Report Nr. 11. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). Düsseldorf.

Paul, C. (2005): Personalrisikomanagement – Bestandsaufnahme und Perspektive. Arbeitspapier 112. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). Düsseldorf.

RKW Kompetenzzentrum (Hrsg.) (1996): RKW-Handbuch Personal-Planung. 3. überarb. Auflage. Neuwied.

Stöger, R. (2010): Strategieentwicklung für die Praxis. Stuttgart.

Thannheiser, A. (2016): Wissen ist Macht. In: Arbeitsrecht im Betrieb 12/2016, S. 19–22.

Über die Autoren

Jan Giertz leitet in der HBS das Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen. Er ist gelernter Industriemechaniker und studierter Sozialwissenschaftler. Berufserfahrungen kann er als arbeitsorientierter Berater, Personalentwickler und als Leiter Weiterbildung in einem deutschen Stahlunternehmen vorweisen.

Jan-Paul-Giertz@boeckler.de

Marlies Kuchenbecker, Diplomsoziologin, ist beim RKW Kompetenzzentrum Projektleiterin im Fachbereich Unternehmensentwicklung & Fachkräftesicherung und stellvertretende Betriebsratsvorsitzende. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten zählen genderorientierte und alter(n)sgerechte Arbeits(zeit)gestaltung, Work-Life-Balance, gesundheitliche Prävention, Diversity Management und strategische Personalplanung.

kuchenbecker@rkw.de

Impressum

Erschienen im Mitbestimmungsportal, dem Infoservice der Hans-Böckler-Stiftung für die Mitbestimmungspraxis. Die Reihe "Wissen kompakt" bietet im Kartenstapel-Format anschaulich und komprimiert aufbereitete Hintergrundinformationen zu aktuellen Themen.

Online-Fassung und weitere Themen unter www.mitbestimmung.de/wissen-kompakt

Kontakt:
Michael Stollt
Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
mitbestimmungsportal@boeckler.de

Hans-Böckler-Stiftung,
Dezember 2017