

# Darum ist Personalplanung für den Betriebsrat unverzichtbar

## Wer plant, kann irren – wer nicht plant, kann nicht einmal lernen

Personalplanung, ist das nicht Sache des Arbeitgebers? Nein, es sollte auch ein Hauptthema von Betriebsräten sein. Denn wie wichtig es ist, hier ein gutes Fundament zu schaffen, erläutert Frank Wippermann. Mit den richtigen Werkzeugen gelingt es, das Handeln des Betriebsrats auf sichere Beine zu stellen.



**Frank Wippermann**  
ifb-Referent

Stand: 30.6.2022

Lesezeit: 02:30 min



### Auch zuhause wird geplant

Sie feiern Ihren runden Geburtstag und wollen viele Bekannte und Verwandte einladen. Nach der Pandemie wollen Sie nun ganz viele Leute um sich herumhaben. Damit die Kosten nicht ins Unendliche steigen, planen Sie das alles bei sich zu Hause. Ein paar Nachbarn haben zugesagt, zu helfen. Soweit – so gut. Nun nehme ich mal an, dass Sie im Vorfeld nicht nur Ihre vielen Freunde einladen, sondern auch ein wenig Planung betreiben: Was soll's zum Essen geben, welche Deko soll Haus und Garten schmücken usw. Und genau daraus ergibt sich dann auch, wie viele Ihrer hilfsbereiten Nachbarn Sie einspannen müssen. Schließlich erfordert der berühmt-berüchtigte Nudelsalat weniger helfende Hände als selbstgemachte (!) Spätzle – fragen Sie mal BR-Mitglieder, die auch nur entfernt schwäbische Wurzeln haben. Anders ausgedrückt: Aus der Planung der Feier – wie viele Leute kommen, was soll's geben – ergibt sich Ihre Planung, wie viele der Nachbarn Sie wann und wozu benötigen.

## **So bemisst sich die Personalstärke**

Nun übertragen wir das auf Ihren Betrieb. Aus der Anzahl der Gäste wird die Anzahl von Kunden, aus dem Essen und Trinken werden die Produkte und Dienstleistungen Ihres Betriebs und aus den Nachbarn das Personal. Kleiner Tipp: Nennen Sie Ihre Nachbarn nie ‚Personal‘, das könnte komisch ankommen.

Also: Der Aufwand, der betrieben werden muss, um die Produkte und Dienstleistungen herzustellen, anzubieten, zu vertreiben, zu verrechnen und so weiter – dieser Aufwand bestimmt die Personalstärke. Meistens heißt es: Wir sind bislang mit unseren 175 Mitarbeitern hingekommen, dann wird das in Zukunft auch so sein. Das mag stimmen, wenn sich diese Zukunft von der Vergangenheit nicht großartig unterscheidet: Wenn also Kunden nichts Neues wollen, wenn sich Abläufe im Unternehmen nicht ändern, wenn Wettbewerber keine Innovationen auf den Markt werfen, wenn weiterhin genügend Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, wenn ...

Spätestens jetzt werden Sie merken, dass die einfache Fortschreibung des Vergangenen als Planung wenig taugt.

## **Dreh- und Angelpunkt einer guten Personalplanung**

Dreh- und Angelpunkt einer guten Personalplanung ist also die bekannte und hoffentlich gut begründete Annahme, was das Unternehmen mittelfristig so vorhat und erwartet. Das nennt man ‚Strategie‘, und die hat meistens einen Horizont von drei bis fünf Jahren. Für eine belastbare Personalplanung müssen Sie die Strategie kennen – das gilt für Betriebsräte wie für die Geschäftsleitung gleichermaßen. Aus dieser Strategie ergibt sich auch, welche Qualifikationen wie viele der Beschäftigten mitbringen sollten. Gerade im Zeitalter der Automatisierung und Digitalisierung werden sich die Anforderungen an die Beschäftigten ändern, da bleibt wenig beim Alten. Um das Beispiel mit Ihrer Geburtstagsfeier noch einmal zu bemühen: Heutzutage benötigen Sie auch Nachbarn, die kompetent sind, vegetarische Gerichte zuzubereiten, das war vor zehn Jahren noch anders.

Und wenn Sie wissen, wie viele Leute mit welchen Qualifikationen ab und bis zu welchem Zeitpunkt im Betrieb benötigt werden, dann müssen Sie das nur noch mit der Anzahl und der Qualifikation der bereits im Betrieb arbeitenden Menschen abgleichen. Und schon haben Sie Ihren Personalbedarf!

Sorry – stimmt nicht, das ist zu kurz gesprungen. Denn Menschen werden krank, sind auf Fortbildung (um – siehe oben – neue Kompetenzen zu erlernen), müssen eingearbeitet werden oder andere einarbeiten und so weiter. Diese Punkte übersehen Arbeitgeber sehr gern, denn durch diese und andere Effekte erhöht sich der Personalbedarf. Übrigens ist das ein wichtiger Punkt, an dem der Betriebsrat genau vorrechnen kann, dass ein hoher Krankenstand nicht nur ungesund, sondern auch teuer ist.

## **Hauptthema jedes Betriebsrats!**

Zusätzlich benötigen Sie als Betriebsrat eine aussagekräftige Personalplanung, um Neueinstellungen, Versetzungen, die Beschäftigung von Leiharbeitern oder befristete Arbeitsverträge überhaupt begründet ablehnen oder durchwinken zu können. Das wichtige Wort im letzten Satz heißt: ‚begründet‘. Nun mögen Sie sagen: Das ist doch Sache des Arbeitgebers. Nein, schließlich unterschreiben Sie doch für Ihre Geburtstagsfeier auch nicht das erstbeste Angebot eines Caterers oder Getränkelieteranten, oder?

Der Arbeitgeber sollte eine Personalplanung machen und haben, einverstanden. Doch woher wissen Sie, dass diese erstens professionell gemacht wurde und ob es zweitens nicht eine sehr grobe für den Betriebsrat gibt und eine genauere arbeitgeberinterne? Sie kommen nicht drumherum: Personalplanung ist – egal ob als BR-eigene Erstellung oder zur Prüfung des Arbeitgebervorschlags – eines der Hauptthemen jedes Betriebsrats. Auf dieser Planung beruhen fast alle weiteren personellen Entscheidungen. Schaffen Sie ein gutes Fundament, statt das Handeln des Betriebsrats auf unsicheren Beinen stehen zu lassen. Bei Ihrer Geburtstagsfeier soll ja auch alles tadellos bereitstehen, wenn die ersten Gäste klingeln.



**Tipp für die Praxis:** Für Planungen gibt es Formeln und Richtwerte, an denen man sich orientieren kann. Planungen können selbstverständlich auch überarbeitet werden. Ebenso können zusätzliche personelle Maßnahmen (Einstellungen, Überstunden, Zeitarbeit) durchgeführt werden, um die Planung zu erfüllen. Doch all das würde hier zu weit führen. Das sind beispielsweise Themen und Vertiefungen eines Seminars zum Thema Personalplanung.



#### **Zur Person**

Frank Wippermann ist Berater und Trainer bei der „flow consulting gmbh“ und seit 1993 ifb-Referent.

#### **Kontakt zur Redaktion**

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!  
[redaktion-dbr@ifb.de](mailto:redaktion-dbr@ifb.de)