

# Mit der Personalabteilung auf Augenhöhe

## Warum es sich als Betriebsrat lohnt, fit in wichtigen Personalthemen zu werden

Schon wieder mit der Personalabteilung zusammengerasselt! Ein schwieriger Moment, den leider viele Betriebsräte regelmäßig erleben. Dabei ist die Personalabteilung mit allen HR-Themen eine wichtige Schnittstelle für alle Gremien. ifb-Referent Frank Wippermann zeigt anhand von Beispielen aus der Praxis, was Sie als Betriebsrat tun können.



**Frank Wippermann**

ifb-Referent

Stand: 26.6.2023

Lesezeit: 03:30 min



Die elf Betriebsräte der Neuendorf GmbH sind wirklich geknickt. Eben hatte ihnen die Personalchefin „mal so richtig einen eingeschenkt“, wie es die BR-Vorsitzende Andrea formulierte.

Was war geschehen? Nun, der Betriebsrat hatte nach § 98 BetrVG eigene Vorschläge gemacht, wer aus seiner Sicht an geplanten Maßnahmen der beruflichen Bildung teilnehmen sollte. Und diese Liste unterschied sich von der des Arbeitgebers erheblich. „Ihre Liste entbehrt jeder Grundlage – außer vielleicht einem ‚Wünsch-dir-was‘ derjenigen Beschäftigten, die bei Ihnen täglich auf der Matte stehen“, so begann die Standpauke der Personalchefin. „Die von der Geschäftsführung vorgelegte Personalplanung – ich erinnere Sie: die große Excel-Tapete von vor

acht Wochen – haben Sie komplett außer Acht gelassen. Kompetenzentwicklung für das Zeitalter der digitalen Transformation scheinen Sie überhaupt nicht in Betracht zu ziehen. Von den Veränderungen, vor denen die Personalabteilung – und damit auch Sie als BR – in den kommenden Jahren stehen, mal ganz zu schweigen; Stichwörter: Internationalisierung, demographischer Wandel und autonome Prozesssteuerung. Ich habe den Eindruck, dass Sie sich als BR den ein oder den anderen Paragraphen aus dem Gesetz herauspicken, dazu einen Aufschlag machen und die Gesamtzusammenhänge zwischen den Personalthemen nicht sehen, nicht sehen wollen oder nicht sehen können.“

### **Im Ton vergriffen, aber inhaltlich korrekt?**

Alle elf Betriebsräte müssen sich eingestehen, dass sachlich so einiges an den Vorwürfen der Personalchefin dran war. Zur ‚Excel-Tapete‘ waren sie noch nicht einmal in der Lage gewesen, kluge Fragen zu stellen.

Okay, im Ton hat sie sich vergriffen – bei ihr meistens ein Zeichen von ehrlichem Interesse an Veränderungen. Doch was als Betriebsrat tun, damit gerade der letztgenannte Vorwurf: fehlende Gesamtzusammenhänge – ausgeräumt werden kann? Und damit der Betriebsrat auf Augenhöhe mit der Personalabteilung kommt – oder zumindest einige seiner Mitglieder?

### **Ein anderer Fall, ein ständiges Ärgernis**

Szenenwechsel: Die dreizehn Betriebsräte der Altenburg AG sind entsetzt. Dringende Qualifikationsmaßnahmen werden von der Personalabteilung systematisch abgelehnt. Der vorgeschobene Grund: Dann könnten die Qualifizierteren ja auf eine Höhergruppierung klagen. Ein weiteres Zeichen, dass die Personalabteilung immer noch nicht verstanden hat, wie das eigene Entgeltsystem wirklich funktioniert.

Ein ständiges Ärgernis. Die Personalabteilung vermutet Zusammenhänge, wo wirklich keine sind – und die wichtigen Hausaufgaben macht sie nicht. „Okay, was sie können, ist, Löhne und Gehälter rechtzeitig überweisen und die Organigramme für die Abteilungen malen“, meint die BR-Vorsitzende. Was nicht reicht! Der BR wartet schon seit Monaten auf eine aussagekräftige Personalplanung, auf Auswahlrichtlinien, auf Personalentwicklungskonzepte, auf Kennzahlen, mit denen Personalarbeit geplant und gemessen werden kann, auf ... die Liste ist lang. Und das Problem des Betriebsrats ebenso groß. Denn immer wieder kommt von der Arbeitgeberseite ein ‚Dann machen Sie doch mal einen Vorschlag, statt immer nur herumzumäkeln‘. Und die Spitze war eben gerade, als die Geschäftsführerin meinte: „Wenn Sie nach § 97 BetrVG das Recht haben, einen Vorschlag zur Personalplanung zu machen ... dann tun Sie das doch mal. Und vergessen Sie nicht, die von Ihnen immer eingeforderten ‚Zusammenhänge‘ gleich mitzuliefern.“ Da zuckte der Personalchef so richtig zusammen.

Alle dreizehn Betriebsräte mussten sich eingestehen, dass nun sie am Zuge waren. Denn was nützt das schönste Recht, dahinter sollten gute Inhalte stehen. Doch was als Betriebsrat tun, damit die Aufforderung: Personalthemen-Gesamtkonzept – geliefert werden kann? Damit der Betriebsrat in eine inhaltlich fundierte Vorreiterrolle kommt – oder zumindest einige seiner Mitglieder.

<b>HR im Wandel</b>	<b>Personalplanung</b>	<b>Personalauswahl</b>	<b>Entgeltssysteme</b>
nachvollziehen und anstoßen, welche Bandbreite an Themen und Funktionen HR im Betrieb einnimmt	abschätzen, wieviele Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen wo benötigt werden	entscheiden, welche Mitarbeiter für welche Arbeitsplätze in Frage kommen	bestimmen, wer warum für welche Arbeit wieviel Geld bekommt
<b>HR-Steuerung</b>	<b>Recht</b>	<b>Personal-entwicklung</b>	<b>Schlüssel-kompetenzen 4.0</b>
planen, welche Kennzahlen und Daten innerhalb welcher Abläufe verarbeitet werden	wissen, welche rechtlichen Aspekte wann und wo auftauchen können	voranbringen, wer wann welche Qualifikationen erwerben kann oder soll	einschätzen, welche Kompetenzen und Arbeitsformen im 4.0-Zeitalter kommen können

© ifb GmbH & Co.KG

## Was tun als Betriebsrat?

Egal, ob Ihr Betrieb eher der Neuendorf GmbH oder der Altenburg AG ähnelt – oder ob Ihr Alltag irgendwo dazwischen liegt: Als Betriebsrat sollten Sie ein, zwei oder mehr Leute in den eigenen Reihen haben, die die wichtigsten Personalthemen nicht nur kennen, sondern auch verknüpfen können: Welche Ansprüche werden an ‚Personal‘ gestellt, was macht fundierte Personalplanung, Personalauswahl und Personalentwicklung aus? Welche wichtigen Kennzahlen gibt es, um Personalarbeit zu steuern (auch und vor allem in den einzelnen Abteilungen), wie hängen mit alledem die Herausforderungen der digitalen Transformation zusammen, einschließlich der Entlohnungsgrundsätze? Und wie sind die einschlägigen Paragraphen mit diesen Themen und auch untereinander verknüpft?



### Unser Tipp

Setzen Sie das Thema auf die Agenda der nächsten Betriebsversammlung und machen Sie sich durch Schulungen fit in allen Personalthemen. Ziel ist es, am Ende (mindestens) auf Augenhöhe mit der Personalabteilung zu sein ... und vielleicht auch ein wenig weiter.

### 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