

Herzlich Willkommen!



Gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg.



PCG - Project Consult GmbH

Prof. Dr. Kost & Collegen

www.pcg-projectconsult.de • info@pcg-projectconsult.de



Schulung zur Digitalisierung in der Personalplanung

Hauptsitz Essen
Friedrich-List-Str. 2
D-45128 Essen

Tel.: +49 (0)201 10592 0
Fax: +49 (0)201 10592 79

NL Berlin
Mauerstraße 83-84
D-10117 Berlin

Tel.: +49 (0)30 326 085 27
Fax: +49 (0)30 326 085 28

NL Frankfurt am Main
Wilhelm-Leuschner-Str. 81
D-60329 Frankfurt

Tel.: +49 (0)69 907 579 55
Fax: +49 (0)69 907 535 33

Begrüßung und Vorstellung

Zeitlicher Ablauf, Dokumentation

Datum:	xx.xx.20xx	xx.xx.20xx
 Schulungsbeginn	13:00 Uhr	09:00 Uhr
 kurze Pause	14:45-15:15 Uhr	10:45-11:15 Uhr
 Schulungsende	ca. 17:00 Uhr	ca. 13:00 Uhr

Die Unterlagen sowie die im Rahmen der Veranstaltung erstellten Dokumente werden den Teilnehmern nach der Veranstaltung als PDF-Datei zur Verfügung gestellt.



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie



01

**Personalplanung: wieso,
weshalb, warum?**

02

Mitbestimmung in der Personalplanung

03

Methoden der Personalplanung

04

Digitalisierung in der Personalplanung



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



LAND
BRANDENBURG
Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit und Energie



Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie



05

**Wirksam mitbestimmen bei der
digitalen Personalplanung**

06

Aktionsplan: unsere nächsten Schritte

07

Abschlussgespräch



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie



Erwartungsabfrage

Abfrage an der Pinnwand oder online über ein
digitales Abfragetool
„Das Seminar ist für mich erfolgreich, wenn...“





EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie



01

**Personalplanung: wieso,
weshalb, warum?**

02

Mitbestimmung in der Personalplanung

03

Methoden der Personalplanung

04

Digitalisierung in der Personalplanung

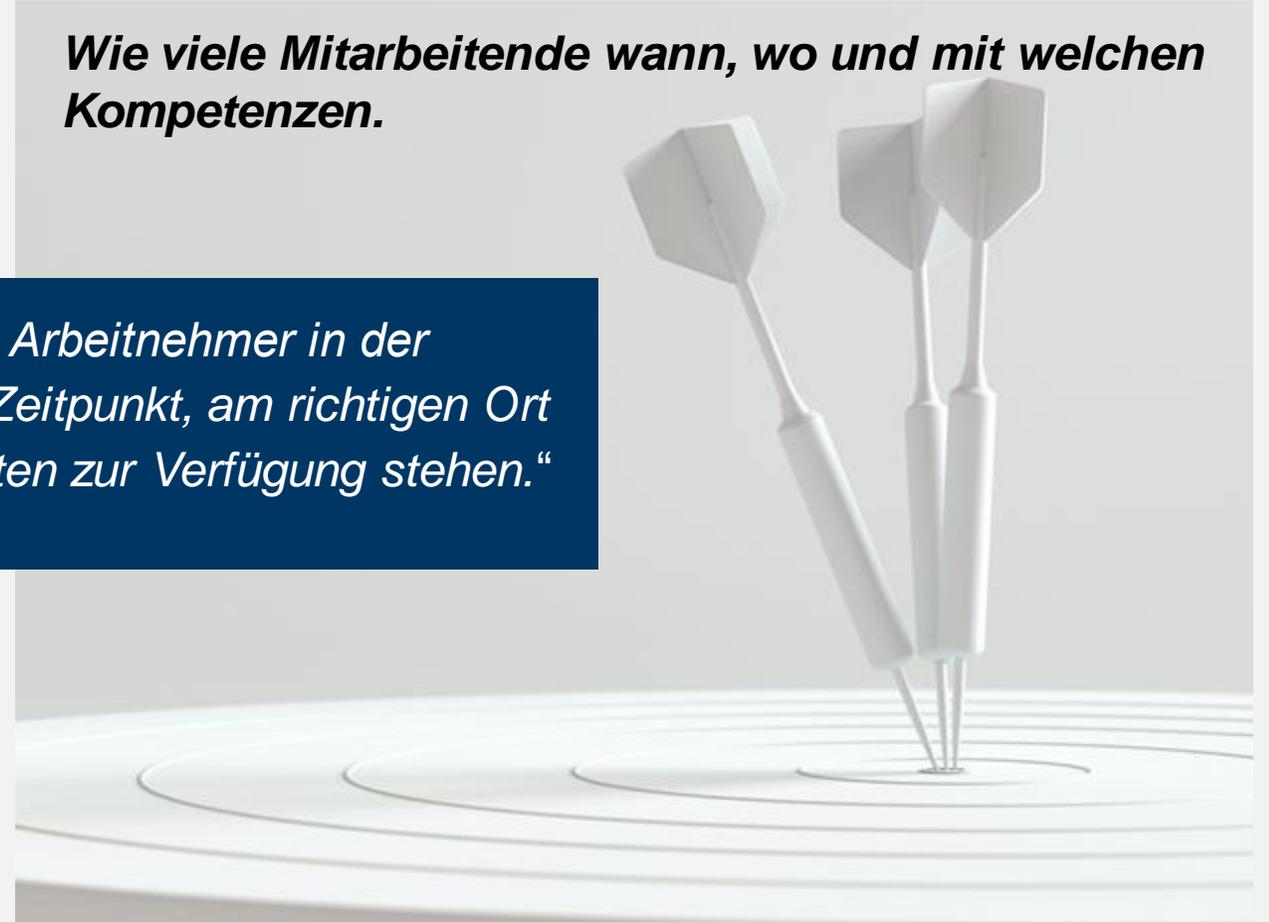
Personalplanung: wieso, weshalb, warum?

Definition der Ziele

Ziele der Personalplanung:

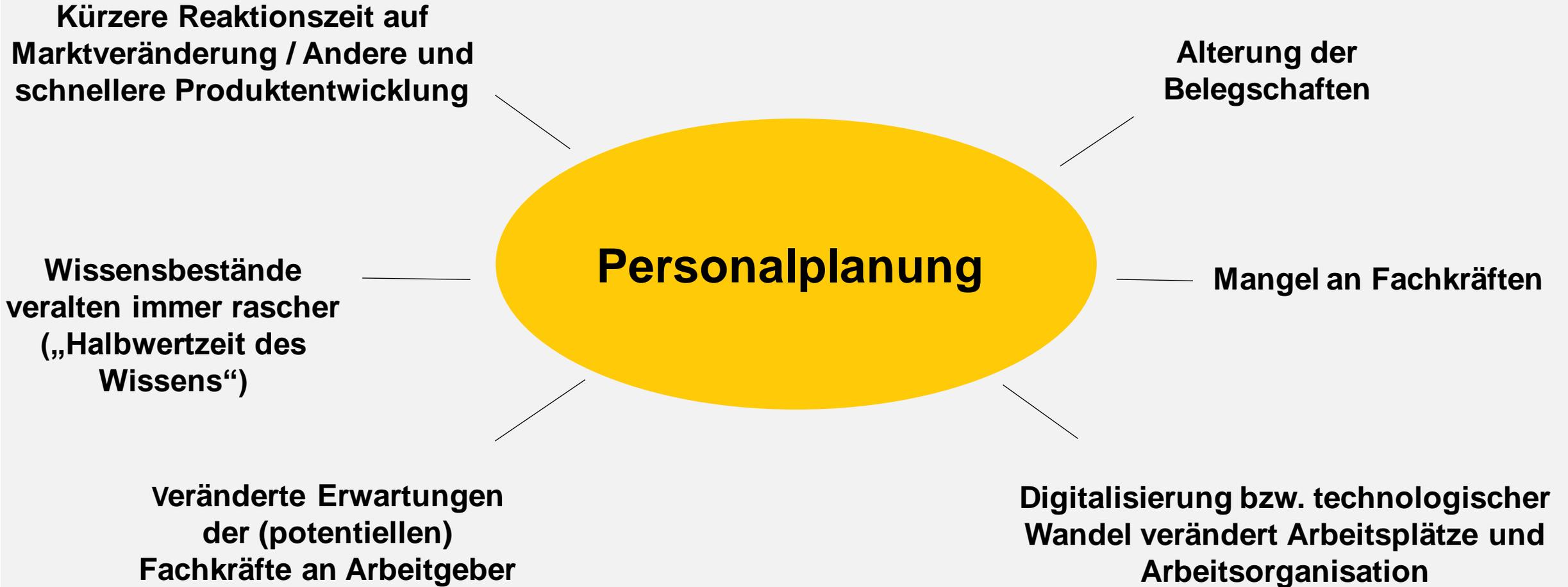
*„... dass der Unternehmung die zukünftig benötigten Arbeitnehmer in der erforderlichen Quantität und Qualität, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und unter Berücksichtigung der zu erwartenden Kosten zur Verfügung stehen.“
(Wimmer 1991, S. 14.)*

Wie viele Mitarbeitende wann, wo und mit welchen Kompetenzen.



Personalplanung: wieso, weshalb, warum?

Wieso wird die Personalplanung immer wichtiger?



Personalplanung: wieso, weshalb, warum?

Folgen schlechter Personalplanung

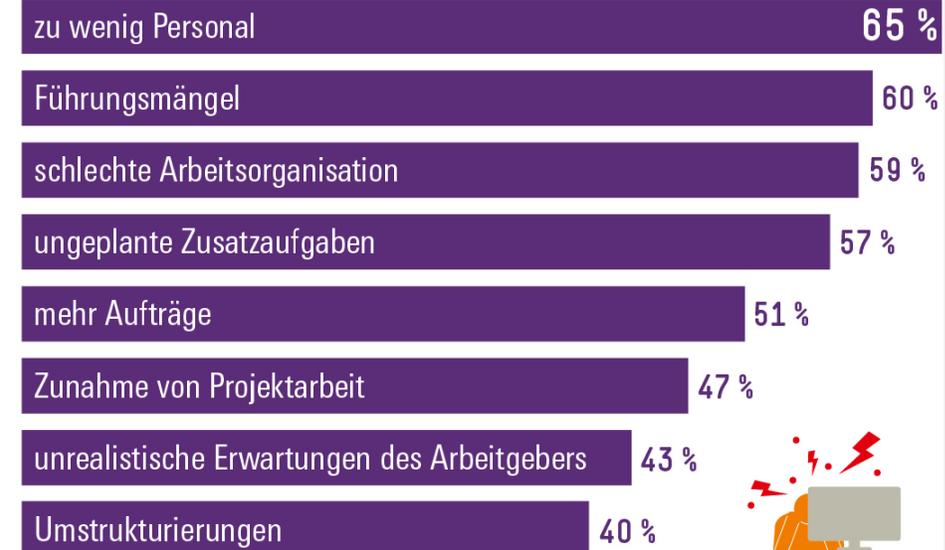
- **Ist die Personalplanung schlecht, dann**
 - kommt es zu Personalengpässen, diese wiederum führen zu
 - Arbeitsverdichtung
 - Gesundheitsrisiken / hohe Krankenquoten
 - einem schlechteren Betriebsklima, weniger Zufriedenheit
- Die **Ursachen für die Personalengpässe** können vielfältig sein. Sie können sowohl
 - auf makroökonomischer Ebene im Fachkräftemangel liegen als auch
 - in einer fehlenden bzw. zu kurzfristig angelegten Personalplanung im Betrieb (vgl. Giertz/Stracke 2019) und
 - betriebswirtschaftlich durch zu knapp kalkulierte Personaldecken verursacht sein (Haipeter/Lehndorff 2004).
 - durch unattraktive Gehälter bzw. schlechten Arbeitsbedingungen verursacht sein.

Personalplanung: wieso, weshalb, warum?

Was sagen die Betriebsräte?

Was Beschäftigte stresst

Die wichtigsten Gründe für steigende Arbeitsbelastung sind nach Ansicht von Betriebsräten ...



Auswertung der WSI-Betriebsrätebefragung 2018 (Schwerpunkte Arbeits- und Leistungsbedingungen sowie Arbeitsintensivierung). Befund: weiterhin steigende Arbeitsbelastungen. Einer der wichtigsten Gründe: **anhaltende Personalengpässe!**

*"Die Engpässe beruhen nach Angaben der Befragten nicht nur auf Krankenstand oder guter Auftragslage, sondern werden oft als **Normalfall** beschrieben."*

Befragung von 2288 Betriebsräten zwischen Januar und April 2018, Mehrfachnennungen möglich
 Quelle: Ahlers 2020 Grafik zum Download: bit.do/impuls1726

Hans Böckler
 Stiftung

Wie stellt sich die Personalplanung bei deinem Unternehmen aktuell dar?

Flipcharts zur subjektiven Einschätzung der aktuellen Lage.
Punkte kleben (alle).

Unsere Personalplanung aktuell... (stimmt genau <-> stimmt gar nicht)

- Wir können unsere Arbeit gut schaffen.
- Unsere Überstunden halten sich in Grenzen.
- In den letzten Jahren nahm die Arbeitsdichte zu.
- Wir haben genügend Springer.
- Wir bilden genügend junge Leute aus.
- Benötigte Fachkräfte werden zeitnah eingestellt.
- Für alle Anforderungen haben wir genügend Kolleg*innen.



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



01

Personalplanung: wieso,
weshalb, warum?

02

Mitbestimmung in der Personalplanung

03

Methoden der Personalplanung

04

Digitalisierung in der Personalplanung

Das Wichtigste in Kürze (1)

Die „Personalplanungs-Paragrafen“ des BetrVG im Wortlaut

§ 92 BetrVG: Personalplanung

- (1) Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen einschließlich der geplanten Beschäftigung von Personen, die nicht in einem Arbeitsverhältnis zum Arbeitgeber stehen, und Maßnahmen der Berufsbildung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu **unterrichten**. Er hat mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu **beraten**.
- (2) Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und ihre Durchführung machen.
- (3) Die Absätze 1 und 2 gelten entsprechend für Maßnahmen im Sinne des § 80 Abs. 1 Nr. 2a und 2b, insbesondere für die Aufstellung und Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern.

§ 96 BetrVG: Förderung der Berufsbildung

- (1) Arbeitgeber und Betriebsrat haben im Rahmen der betrieblichen Personalplanung und in Zusammenarbeit mit den für die Berufsbildung und den für die Förderung der Berufsbildung zuständigen Stellen die Berufsbildung der Arbeitnehmer zu fördern. Der Arbeitgeber hat auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und mit ihm Fragen der Berufsbildung der Arbeitnehmer des Betriebs zu beraten. Hierzu kann der Betriebsrat **Vorschläge** machen.
- (2) Arbeitgeber und Betriebsrat haben darauf zu achten, dass unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeiten den Arbeitnehmern die Teilnahme an betrieblichen oder außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung ermöglicht wird. Sie haben dabei auch die Belange älterer Arbeitnehmer, Teilzeitbeschäftigter und von Arbeitnehmern mit Familienpflichten zu berücksichtigen.

Die Personalplanung bezieht sich auf den gegenwärtigen und künftigen qualitativen und quantitativen Personalbedarf.

Das Wichtigste in Kürze (2)

Aber: **Wenig Einfluss - kein zwingendes Mitbestimmungsrecht - haben Betriebsräte bei Fragen der Personalbemessung.**

- 83 % der befragten Betriebsräte haben beim Management mehr Personal angefordert.
- Allerdings hat dem nur ein Teil der Arbeitgeber entsprochen: in 44 % der Betriebe wurde Personal eingestellt, oftmals aber temporäre Aushilfen oder Leiharbeiter.
- „Spürbare Personalaufstockungen“ gab es in lediglich 38 % der Betriebe.

Ohne Mitbestimmung kann keine Klärung durch den Weg zur Einigungsstelle hergestellt werden.
Der Betriebsrat muss deswegen anders und kreativer vorgehen!

Das Wichtigste in Kürze (3)

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats, die bei Personalplanung und Folgeaktivitäten eine Rolle spielen (Auswahl)

BetrVG §§ 87–89	• Soziale Angelegenheiten (einschließlich Arbeits- und Gesundheitsschutz)
§ 91	• Änderung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen offensichtlich widerspricht und die Beschäftigten in besonderer Weise belastet
§§ 93–95	• Allgemeine personelle Angelegenheiten (Ausschreibung von Arbeitsplätzen, Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze, Personalauswahl)
§§ 97 Abs. 2 und 98 Abs. 1, 2	• Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung
§§ 99–105	• Personelle Einzelmaßnahmen
§ 112	• Interessenausgleich über die Betriebsänderung, Sozialplan

Hinweis: In dieser Übersicht sind Kollektivrechte dargestellt, die durch den Betriebsrat wahrgenommen werden können. Individualrechte, das heißt Mitwirkungs- und Beschwerderechte der einzelnen Beschäftigten, werden in der vorliegenden Broschüre nicht speziell thematisiert.

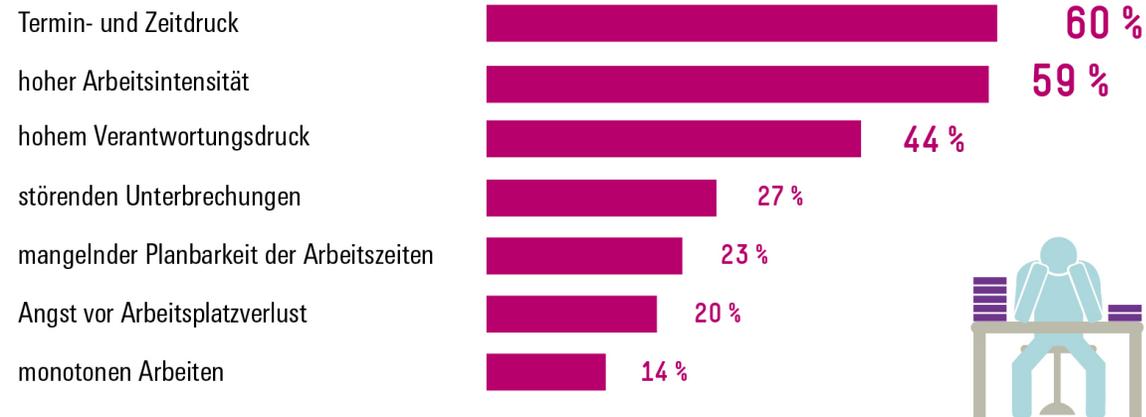
Ein „offizieller“ Hebel im Umgang mit hoher Arbeitsintensität ist der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz.

- Das entscheidende Instrument im Arbeits- und Gesundheitsschutz ist die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung (§ 5 Arbeitsschutzgesetz), über die sich u. a. auch eine hohe Arbeitsintensität erheben lässt.
- Gefährdungsbeurteilungen sind als stetiger und partizipativer Prozess gedacht, in dem regelmäßig Arbeitsbedingungen und -belastungen der Mitarbeiter erfasst und bewertet werden, um den entstehenden Belastungen mit entsprechenden betrieblichen Maßnahmen begegnen zu können.

Das Wichtigste in Kürze (4)

Beschäftigte unter Druck

In so vielen Betrieben leiden Arbeitnehmer unter ...



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2015 Grafik zum Download: bit.do/impuls0612

Hans Bockler
Stiftung

Beispielsweise kann der BR auf folgende Felder Einfluss nehmen.

- der **Arbeits- und Gesundheitsschutz** trägt dazu bei, die Kolleginnen und Kollegen leistungsfähig, motiviert und einsatzfähig zu halten, ebenso die **Entgelt- und Arbeitszeitgestaltung**;
- die **Arbeitsplatzgestaltung** dazu beitragen, Arbeits- wie Geschäftsprozesse produktiv und zugleich für die Kolleginnen und Kollegen motivierend zu organisieren;
- das Handlungsfeld der **personellen Angelegenheiten** dazu beitragen, Personalgewinnung und Personaleinsatz strategisch zu beeinflussen.

Quelle: INQA (2018): Strategische Personalplanung mit Weitblick. Ein Ratgeber für Betriebsräte, Berlin sowie WSI Betriebsrätebefragung 2015

Das Wichtigste in Kürze (4)

Unterrichtung durch den Arbeitgeber: Welche Fragen kann der Betriebsrat stellen?

- Welche Auswirkungen hat die Unternehmensstrategie für die kommenden Jahre auf die Personalsituation?
- Welche Jobgruppen werden bei der Personalplanung zugrunde gelegt?
- Welche Veränderungen und neuen Anforderungen an die Kompetenzen werden zukünftig erwartet?
- Wie viele Arbeitskräfte sind in Zukunft erforderlich?
- Fallen künftig Jobgruppen weg oder entstehen neue? Welche neuen Aufgaben werden durch den digitalen Wandel entstehen, welche entfallen?
- Welche Zu- und Abgänge werden für den Planungszeitraum berücksichtigt?
- Wo treten zukünftig personelle Lücken oder möglicherweise Probleme der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten auf?
- Wie wird der Handlungsbedarf bewertet? Welche Maßnahmen sind geplant (Ausbildung, Qualifizierung, Rekrutierung etc.)?
- In welchem Verhältnis stehen Personalbedarf und Personalkosten?
- Welche Kosten sind bei Realisierung der Planung und der Umsetzung von Folgemaßnahmen zu erwarten?

Quelle: INQA (2018): Strategische Personalplanung mit Weitblick. Ein Ratgeber für Betriebsräte, Berlin

Das Wichtigste in Kürze (5)

Unterrichtung durch den Arbeitgeber: Welche Fragen könnt Ihr in der gegenwärtigen Situation stellen?

Aufbau eines Themenspeichers auf Post-its



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie



01

Personalplanung: wieso,
weshalb, warum?

02

Mitbestimmung in der Personalplanung

03

Methoden der Personalplanung

04

Digitalisierung in der Personalplanung

Quantitativ

- Menge der benötigten Arbeitskräfte

Qualitativ

- Qualifikationen und Kompetenzen

- In vielen Fällen ist es schwierig genug, die Menge der zukünftig benötigten Arbeitskräfte zu bestimmen. Die benötigten Qualifikationen zu prognostizieren, gestaltet sich oft als noch schwieriger.
→ Die qualitative Personalplanung findet seltener statt als die quantitative.
- Die qualitative Personalplanung ist jedoch mindestens genauso wichtig, ihre Auswirkungen sind meist sogar gravierender und sie ist hilfreich, um die Mengengerüste für die benötigten Positionen zu bestimmen.

Methoden der Personalplanung

Wie gehen wir praktisch vor? Errechnung des Besetzungsbedarfs

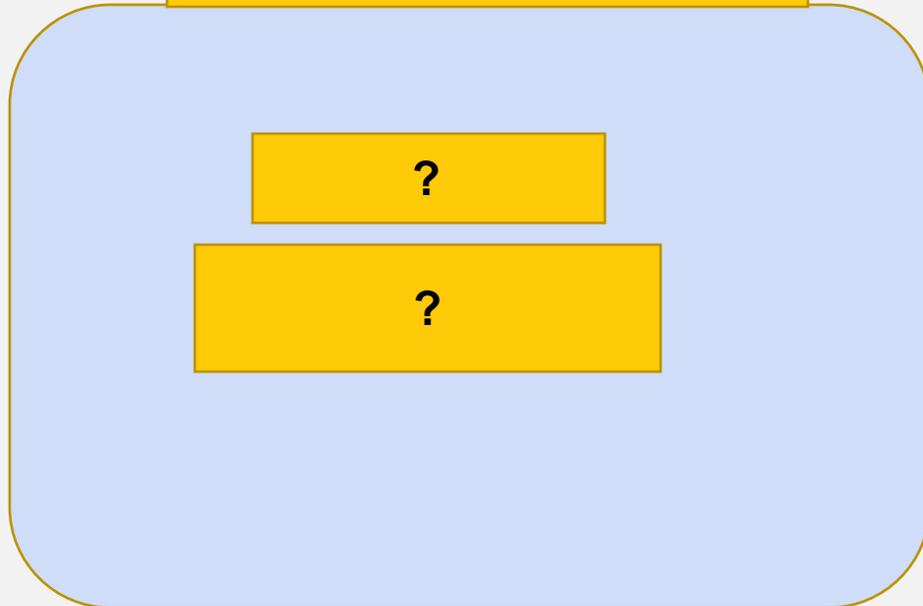
- Bei der Entwicklung von Schichtmodellen sollte zunächst nur der jeweilige Besetzungsbedarf im Fokus stehen.
- Erst der Bedarf – dann der Plan!
- Nach diesem „Grüne-Wiese-Prinzip“ sollte auch dann vorgegangen werden, wenn im betreffenden Arbeitsbereich bereits Schichtarbeit geleistet wird und Pläne zum Einsatz kommen, die auf allgemeine Zufriedenheit stoßen.
- So lässt sich unbefangen ermitteln, ob die vorhandenen Pläne auch künftig geeignet sind oder ob der Übergang auf andere Pläne in Erwägung gezogen werden sollte. Der Besetzungsbedarf setzt sich zusammen aus dem Bedarf bezüglich der Besetzungszeit und der Besetzungstärke.



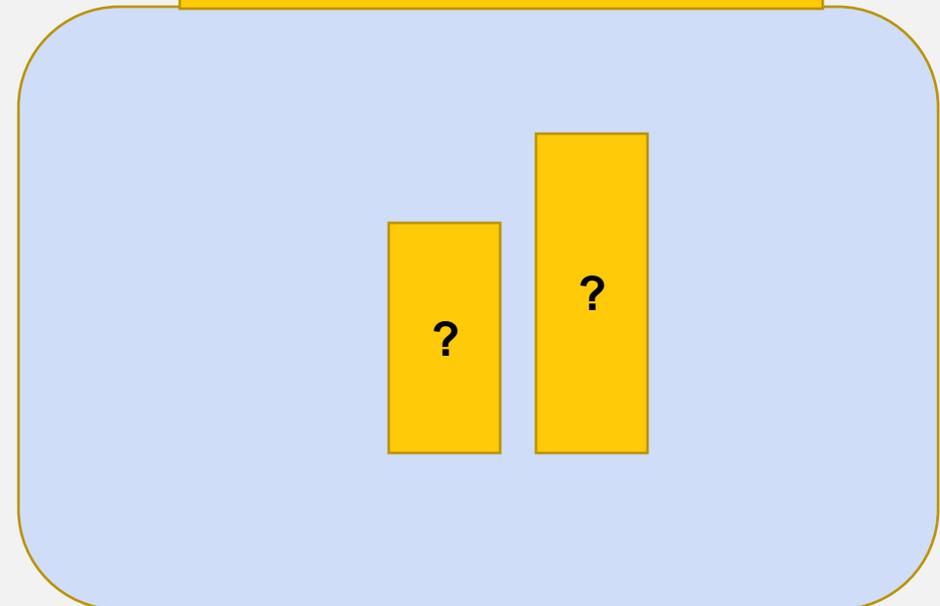
Methoden der Personalplanung

Besetzungsbedarf = Besetzungszeit und Besetzungsstärke

1. Wie lange?



1. Wie viele?



Methoden der Personalplanung

Errechnung des Besetzungsbedarfs; Besetzungszeit = wie lange?

- Die Besetzungszeit ist die Dauer, mit der die einbezogenen Arbeitsplätze besetzt werden sollen. Ein Arbeitsplatz wird von genau einem Mitarbeiter besetzt.
- Beispiel: Eine Kollegin bedient mehrere Maschinen oder muss bei der Prozessüberwachung zwischen verschiedenen Stühlen und Bildschirmen wechseln = für die Definition der Besetzungszeit ist dies dennoch jeweils EIN zu besetzender Arbeitsplatz.
- Die Besetzungszeit ist nicht zu verwechseln mit Begriffen wie Maschinenlaufzeit, Servicezeit, Öffnungszeit o.ä., auch wenn diese Zeitbegriffe meist recht eng mit ihr zusammenhängen.
- Relevant ist für die Konstruktion von Schichtsystemen jedoch ausschließlich die erforderliche Besetzung der einzelnen Arbeitsplätze, weshalb weitere Besonderheiten zu beachten sind:

- Alle auf die vertragliche Arbeitszeit angerechneten Anwesenheitszeiten sind in der Besetzungszeit zu erfassen:
- wenn z.B. Wasch-, Umkleide-, Wege- oder Rüstzeiten Bestandteil der vertraglichen Arbeitszeit sind, dann sind sie auch Bestandteil der Besetzungszeit.
- Dies gilt ebenso für Pausenzeiten, *die auf die vertragliche Arbeitszeit angerechnet werden*.
- Hingegen sind Pausenzeiten u.a., die nicht auf die vertragliche Arbeitszeit angerechnet werden, auch nicht Bestandteil der Besetzungszeit – unabhängig davon, ob während dieser Zeiten beispielsweise dennoch weiter produziert wird.
- Werden Zeiten zwar vergütet, aber nicht auf die vertragliche Arbeitszeit angerechnet, gehören sie auch nicht zur Besetzungszeit. Dies können zum Beispiel vergütete Überstunden oder (wenn auch eher selten) Pausenzeiten sein. –
- Zeiten, die nur anteilig auf die vertragliche Arbeitszeit angerechnet werden, sind auch nur im entsprechenden Umfang bei der Besetzungszeit zu berücksichtigen.
- Dies kann beispielsweise Arbeitsbereitschaftszeiten oder Bereitschaftsdienstzeiten betreffen.

Quelle: Herrmann · Kutscher · Weidinger: Arbeitszeitberatung

Quantitative Personalplanung

Errechnung des Besetzungsbedarfs; Besetzungstärke = wie viele?

- Wie viele Kolleginnen und Kollegen werden (je Schicht) gebraucht?
- Dieser Begriff umschreibt die Anzahl der gleichzeitig zu besetzenden Arbeitsplätze. Die erforderliche Besetzungstärke ist also stets „netto“ zu ermitteln, das heißt ohne etwaige zu vertretende Abwesenheitszeiten.

Methoden der Personalplanung

Modellrechnung

Beispielrechnung bei Vollkontischicht. Berechnet auf ein Kalenderjahr

			Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag	24.12./31.12.	Feiertage	Summe/ Jahr
	Anzahl/Jahr		50	52	50	48	49	52	52	2	10	365
Schicht	Uhrzeit	Arbeitszeit/h	Besetzungsstärke									
Früh	06:00-14:30	8,00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	8.760
Spät	14:00-22:00	8,00	3	3	3	3	3	2	2	2	2	7.832
Nacht	22:00-06:30	8,00	2	2	2	2	2	1	1	1	1	4.912
											Gesamt:	21.504

Besetzungszeit

Besetzungsstärke

Besetzungsbedarf

Die Summe der Produkte aus den Besetzungszeiten für die einzelnen Betriebsschichten und ihren jeweiligen Besetzungsstärken ergibt einen jährlichen Besetzungsbedarf von **21.504 Stunden**

Annahme:

- 366 Tage in 2020 (Durchschnittsannahme: 365,25 Tage pro Jahr)
- 00 Tage „Betriebsstillstand/-ferien“ im Jahr
- 11 bundesweite, gesetzliche Feiertage im Jahr 2020, zzgl. für Brandenburg 31.10.2020 Reformationstag = 12 Feiertage davon 07 von Montag-Freitag; 09 von Montag bis Samstag
- 07 Brückentage (bei Werktagen von Montag bis Freitag); 10 Brückentage (bei Werktagen von Montag bis Samstag)
- 366-00-07-07-104 Tage (Samstage und Sonntage) = 244 Tage
- 5 Tage pro Woche (Durchschnitt der Schichten) = 40 Stunden (8 Stunden/ Tag)
- 244 x 40 = 1.952 Stunden pro Person und Jahr
 - 30 Tage Urlaub = 240 Stunden Urlaub
 - 3 Krankentage pro Person und Jahr
 - 3 Tage Weiterbildung, BR Arbeit etc. pro Person und Jahr
- 1.952-240-30-3-3 = **1.676 Stunden pro Person und Jahr "Netto"- Arbeitszeit**

Methoden der Personalplanung

Berechnung des Personalbedarfs

$$\text{Personalbedarf} = \frac{\text{Besetzungsbedarf}}{\text{Arbeitszeitangebot}} \quad \text{Personalbedarf} = \frac{21.504 \text{ Stunden}}{01.676 \text{ Stunden}} = \mathbf{12,83 \text{ FTE} = 13 \text{ FTE}}$$

Es werden also in unserer Modellrechnung 13 Vollzeitkräfte benötigt ("Netto-Personalbedarf").

Elektronisch im Tool "Orientierungshilfe für die Schichtplangestaltung"

<http://arbeitszeitbox.de/index.php/de/orientierungshilfe-zur-schichtplangestaltung.html>

Quantitativ

- Menge der benötigten Arbeitskräfte

Qualitativ

- Qualifikationen und Kompetenzen

- In vielen Fällen ist es schwierig genug, die Menge der zukünftig benötigten Arbeitskräfte zu bestimmen. Die benötigten Qualifikationen zu prognostizieren, gestaltet sich oft als noch schwieriger.
→ Die qualitative Personalplanung findet seltener statt als die quantitative.
- Die qualitative Personalplanung ist jedoch mindestens genauso wichtig, ihre Auswirkungen sind meist sogar gravierender und sie ist hilfreich, um die Mengengerüste für die benötigten Positionen zu bestimmen.

Die grundlegenden Fragen:

- Welche Leistungen müssen jetzt und in Zukunft erbracht werden?
- Welche Kompetenzen und Qualifikationen müssen die Beschäftigten mitbringen?
- Welcher Weiterbildungsbedarf ergibt sich daraus?

Was sind Kompetenzen?

Fachliche Kompetenzen "Hardskills": bezeichnen die Fähigkeit, konkrete Aufgaben und Sachverhalte selbständig und eigenverantwortlich bewältigen zu können. Es ist die Summe aus nachgewiesener Qualifikation, erlernter Fertigkeiten und der erlangten Erfahrung.

Soziale Kompetenzen "Softskills": bezeichnen soziale, kommunikative Fähigkeiten, die für die Zusammenarbeit äußerst wichtig sind (nicht nur für Führungskräfte! Im Zuge von New Work betrifft das immer größere Teile der Belegschaften).

Eine Quali- / Kompetenzmatrix soll einen Überblick verschaffen über:

- die aktuellen Fähigkeiten und Kompetenzen jedes Mitarbeiters
 - Vorhandene Kompetenzen
 - Bald ablaufende Kompetenzen
 - Fehlende Kompetenzen

Wie ist eine Qualifikationsmatrix aufgebaut?

- Legende: informiert über die Bewertungsgrundlagen (welche Abstufung ist sinnvoll?)
- Alle Beschäftigten werden erfasst
- Zeilen: Gruppierung in Jobfamilien, z.B. oder Abteilungen, Teams oder Funktionen. Sie bilden die Zeilen der Matrix.
- Spalten: Eintrag der einzelnen Kompetenzen. Diese können ebenfalls gruppiert bzw. sortiert werden, nach etwa fachlichen, methodischen und persönlichen Kompetenzen.
- Eintrag in jeweils zweite Zeile nach SOLL-IST
- Bewertung: nach Zahlen, nach Farbcode etc.
- In einer optionalen zweiten Zeile kann man die für die Tätigkeit erforderliche Kompetenzstufe eintragen.

Weiter am Beispiel: AFSMI Kompetenzentwicklung.xlsx

<https://www.afsmi.de/kompetenzentwicklung/downloads/ressourcen.html>

**Übung: Welche Jobfamilien sind bei uns wettbewerbsrelevant?
(Flipcharts)**

Eine Jobfamilie ist ein Stellencluster (= ähnliche Stellen werden zusammengefasst)

In der Papierindustrie zum Beispiel Tätigkeiten an der Leitwarte / Tätigkeiten in der Instandhaltung / in vorgelagerten Prozessen

Berufsausbildungen wie Verpackungstechniker / Papiertechnologen / Industriemechaniker/ Elektroniker / Mechatroniker.

Abfrage auf Flipchart

Welche Jobfamilien sind bei uns wettbewerbsrelevant?

Wie schätzen wir die Risiken ein? (niedrig <-> hoch)

- Altersrisiko
- Kapazitätsrisiko
- Kompetenz-/Tätigkeitsrisiko
- Beschaffungsrisiko

Was ist es?

Es ist eine systematische Vorgehensweise zur Früherkennung und bildlichen Darstellung gegenwärtiger und zukünftiger Personalrisiken, die auf die Entwicklung der betrieblichen Altersstruktur unter den Wirkungen des demografischen Wandels zurückzuführen sind.

Eine Altersstrukturanalyse ist ein ebenso grundständiges Instrument der Personalplanung wie die Qualimatrix. Daher werden diese Instrumente in der Regel miteinander verschnitten.

Weiter am Beispiel: Demobib. Demografiekompass der TBS NRW

<https://demobib.de/bib/>

Qualitativ – Megatrends und Situation der Beschäftigung in der Papiererzeugung

- **Globalisierung – Digitalisierung - Demografischer Wandel – Ressourcenschonung/ Klimawandel**
- Anstieg des Bedarfs an höher qualifizierten Beschäftigten:
 - Anstieg an Fachkräften mit Berufsausbildung im dualen System
 - Anstieg an Hochschulabsolventen
 - Abnahme der Gruppe »ohne Berufsausbildung« und »ohne Angabe«
- Kontinuierlicher Arbeitsplatzabbau in der Branche in erster Linie zulasten der An- und Ungelernten bzw. der Einfachtätigkeiten.
- Insbesondere für viele spezialisierte Tätigkeiten in der Leitwarte, an der hochautomatisierten Papiermaschine (z. B. wenn ein Abriss der Papierbahn passiert), in der Instandhaltung und in den vorgelagerten Prozessen ist eine Ausbildung zum/ zur Papiertechnologen/Papiertechnologin, Industriemechaniker/Industriemechanikerin, Elektroniker/Elektronikerin oder Mechatroniker/Mechatronikerin erforderlich.

BA Beschäftigtenstatistik sowie IGBCE (2014): Papiererzeugung in Deutschland: eine Branchenanalyse, Hannover

Methoden der Personalplanung

Qualitativ – Megatrends und Situation der Beschäftigung in der Papiererzeugung

„Unsere Branche hat sich in den letzten zehn oder fünfzehn Jahren so stark geändert, dass manche Arbeitsplätze gar nicht mehr wiederzuerkennen sind. Der **Automatisierungsgrad** ist **sehr hoch**. Standen früher **Papiermacher** an der Maschine in der Hitze, sitzen **heute Papiertechnologen** in klimatisierten Warten und fahren die Produktion. Unsere Branche erlebt einen **massiven Strukturwandel**. Bei uns im Werk Nord der Leipa in Schwedt haben wir gerade den Riesenumbau einer Papiermaschine für mehrere Hundert Millionen Euro hinter uns. Mit ihrer **Hochtechnologie** ist die Papierbranche eine echte **Zukunftsbranche**.“

Marco Sandow, Betriebsratsvorsitzender bei der Leipa in Schwedt, Werk Nord, und Mitglied der Bundestarifkommission



Interview von Susanne Schneider-Kettelför mit Marco Sandow (2019): Aktionen in den Betrieben brachten den Durchbruch.

Methoden der Personalplanung

Qualitativ – Megatrends und Situation der Beschäftigung in der Papiererzeugung

Die **moderne Technologie** bietet eine Fülle von Möglichkeiten, um zu überdenken, wie der Werksbetrieb künftig laufen soll und wo die Arbeitnehmer/innen in dieses Modell passen werden.

- Telearbeit
- Augmented Reality



- **Hoher Automatisierungsgrad** in Papierfabriken: **Maschinen steuern sich selbst und erzeugen Daten**, die Aufschluss darüber geben, wie die operative Leistung aussieht und welches Optimierungspotenzial besteht.
- Dieser **Wandel**, nämlich den Maschinenbediener zum Maschinenanalytiker zu machen, ist eine Strategie, die viele Unternehmen verfolgen. Die Belegschaft erwirbt immer **mehr Know-how** im Bereich Fertigung und versteht es, die **neuesten technologischen Innovationen** zu nutzen, **Erkenntnisse aus Daten** zu gewinnen und sich schnell mit der Bedienung neuer Maschinen vertraut zu machen.

Studien von Deloitte und SAP (2019): Wie die Holz- und Papierindustrie dem Fachkräftemangel begegnen kann.

Methoden der Personalplanung

Qualitativ – Megatrends und Situation der Beschäftigung in der Papiererzeugung

- **Zunehmende Kompetenzintensität führt zu Bedarf an qualifizierten Fachkräften:**
 - Papiertechnologen (bzw. Papiermacher) → an den komplexen Papiermaschinen
 - Mechatroniker, Industriemechaniker, und Elektroniker → in den Werkstätten für Instandhaltung und Wartung
 - Hochqualifizierte: z. B. Ingenieure verschiedener Fachrichtungen, Marketing, Vertrieb, Facharbeitern
- Keine Seiteneinsteiger, weniger An- und Ungelernte gefragt
- Im Ausrüstungsbereich (Format, Kalender, Veredelung) ist ein höherer Anteil Angelernter. Es werden jedoch größere Automatisierungssprünge erwartet, die zu einem Entfall weiterer Einfach Tätigkeiten führen.

IG BCE (2014): Papiererzeugung in Deutschland. Eine Branchenanalyse.

Methoden der Personalplanung

Qualitativ – Megatrends und Situation der Beschäftigung in der Papiererzeugung

- **Trifft die Beschreibung auf xxx zu?**
- **Wie wird bei uns der Weiterbildungsbedarf erfasst?**
- **Wie wird er bedient?**
- **Welchen Einfluss können wir als Betriebsräte nehmen?**



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie



01

Personalplanung: wieso,
weshalb, warum?

02

Mitbestimmung in der Personalplanung

03

Methoden der Personalplanung

04

Digitalisierung in der Personalplanung

- Die Digitalisierung verändert den **Personal- und Kompetenzbedarf**
- Hinzu kommt die **Alterung der Belegschaft** bei gleichzeitig steigendem **Mangel an Fachkräften**
- Dies macht eine strategische Personalplanung immer wichtiger.
- Oder ist ein Fachkräftemangel sogar auf eine fehlende strategische Personalplanung zurückzuführen?
- Viele Arbeitgeber verwenden **zunehmend Daten- und Analysetools** zur Personalplanung.
- Hier werden **große Datenmengen** erzeugt und analysiert; diese Informationen strukturieren den Prozess der quantitativen und qualitativen Personalbedarfsplanung.
- Für den Betriebsrat stellen sich die Fragen:
 - Welche Daten dürfen zur Personalplanung erhoben werden?
 - Wie sollen die Daten verwendet werden?
 - Wie ist der Betriebsrat zu beteiligen?



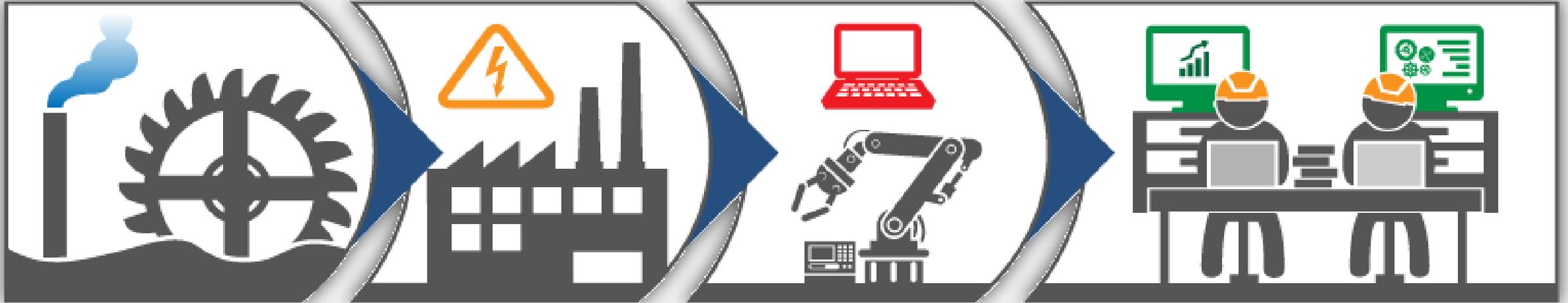
Giertz/Stracke 2019, S. 7.

Der Begriff Digitalisierung bezeichnet im ursprünglichen Sinne die Umwandlung von **analogen** in **digitale Formate**. Das heißt bisher physisch vorhandene Medien werden in Datenpaketen abgespeichert, bearbeitet und dargestellt.

Heute wird der Begriff der Digitalisierung aber häufiger im Zusammenhang der **digitalen Revolution** und der **Industrie 4.0** verwendet. Im Allgemeinen bezeichnet er dabei die Veränderung von Prozessen, Objekten und Ereignissen, welche bei einer zunehmenden Nutzung von digitalen Geräten erfolgt.

Digitalisierung in der Personalplanung

Die Entwicklung der Arbeit



Arbeiten 1.0

Mechanische
Produktion mit Dampf
und Wasserkraft

Arbeiten 2.0

Massenproduktion
mithilfe von
elektrischer Energie

Arbeiten 3.0

Automatisierung
durch IT-Systeme

Arbeiten 4.0

Intelligente Vernetzung von Mensch,
Organisation & Produktion

Seit der Dritten Industriellen Revolution, zu Beginn der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts, prägen Computer und Elektronik unser Leben:

- Die Telefonzelle wich dem Handy, das Handy wurde zum **Smartphone**.
- Aus großen Computer(anlage)n wurden Desktop-PCs, **Laptops** und **Tablets**.
- Arbeit und Privatleben sind ohne **Elektronik** nicht mehr vorstellbar.
- Läden schließen, **Amazon** boomt.
- Zeitungen sterben aus, Inhalte sind im **Internet** einsehbar.
- Internet liefert nicht nur „**Wissen**“, es **vernetzt** die Welt (bspw. Smart Home).
- Alles verfügbar, jeder ist **immer erreichbar** (bspw. Social Media).



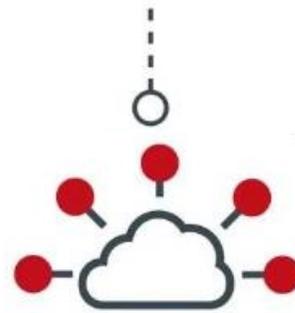
DIGITALISIERUNG



TECHNOLOGIE



KOMMUNIKATION



VERNETZUNG



DATEN



INTERNET
DER DINGE



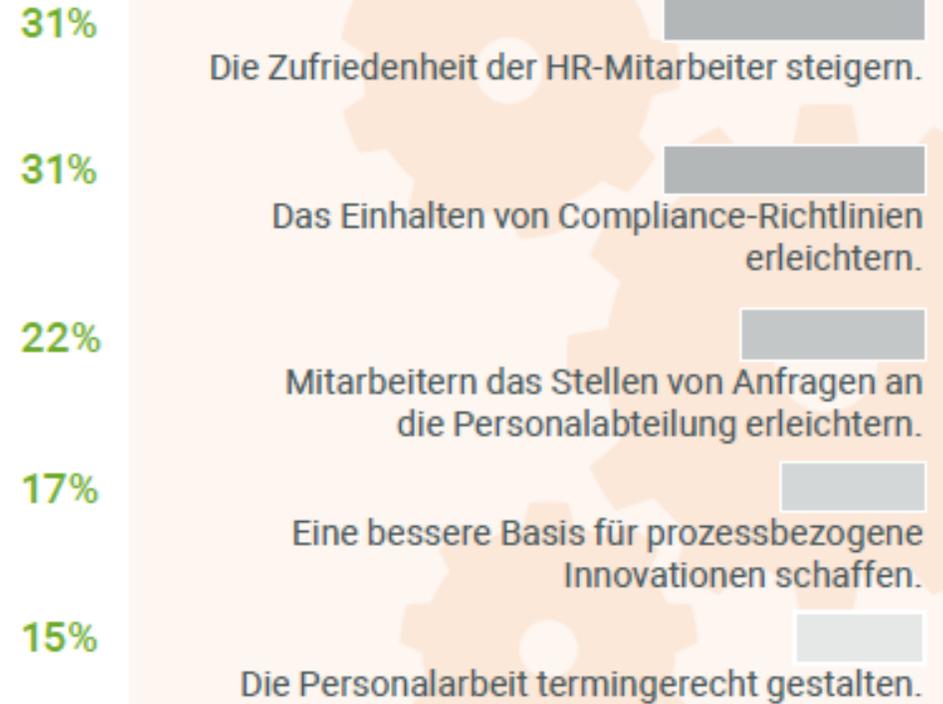
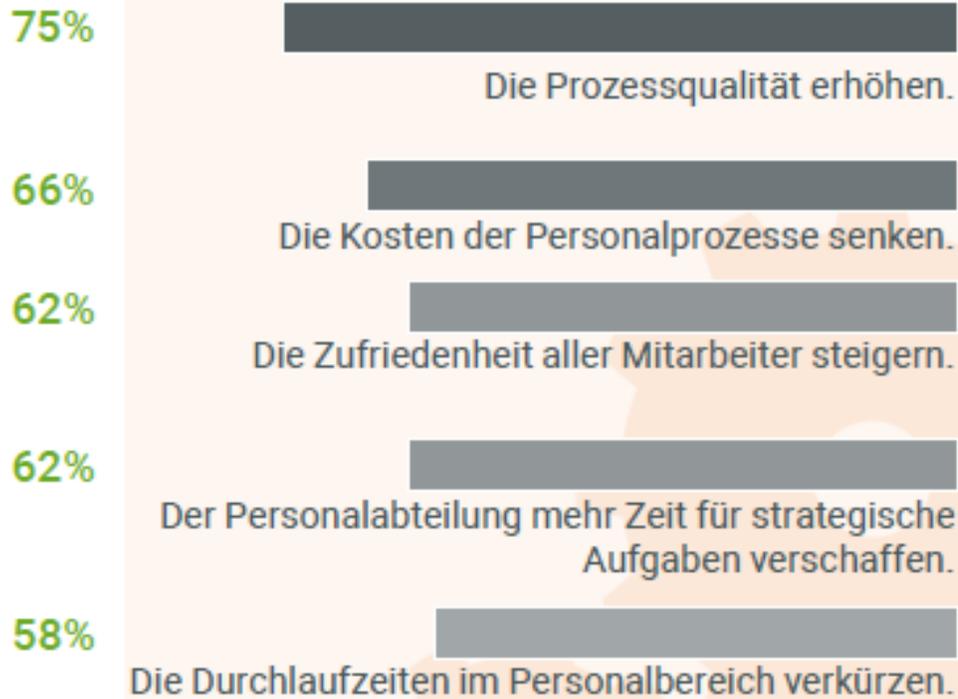
AUTOMATION

Digitalisierung in der Personalplanung

Ziele bei der Digitalisierung der Personalplanung

Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit der Automatisierung von Prozessen?

Antworten: 65

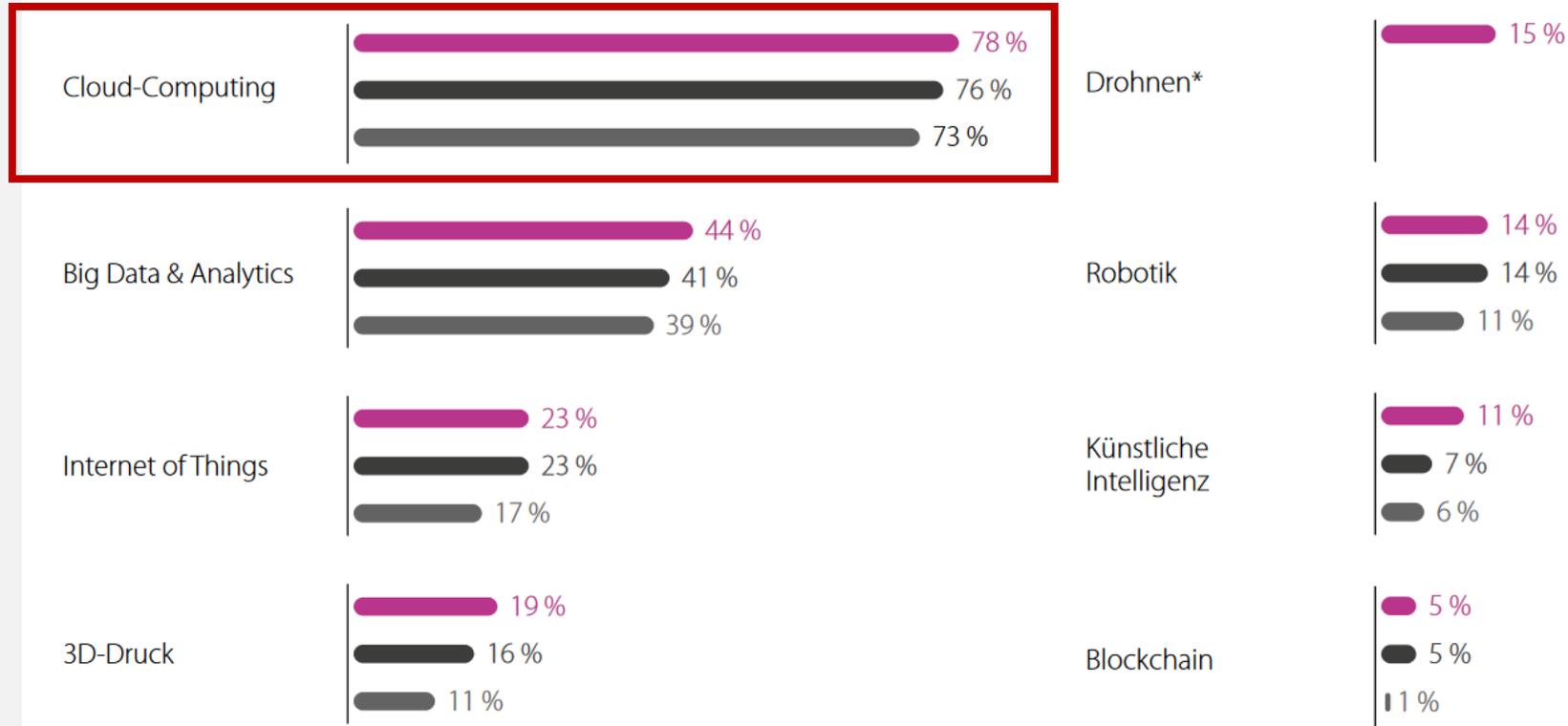


Digitalisierung in der Personalplanung

Aktuelle Trends

Frage: Welche der folgenden digitalen Technologien bzw. Anwendungen sind in Ihrem Unternehmen bereits im Einsatz;
 * neu in 2019; Basis: alle Unternehmen

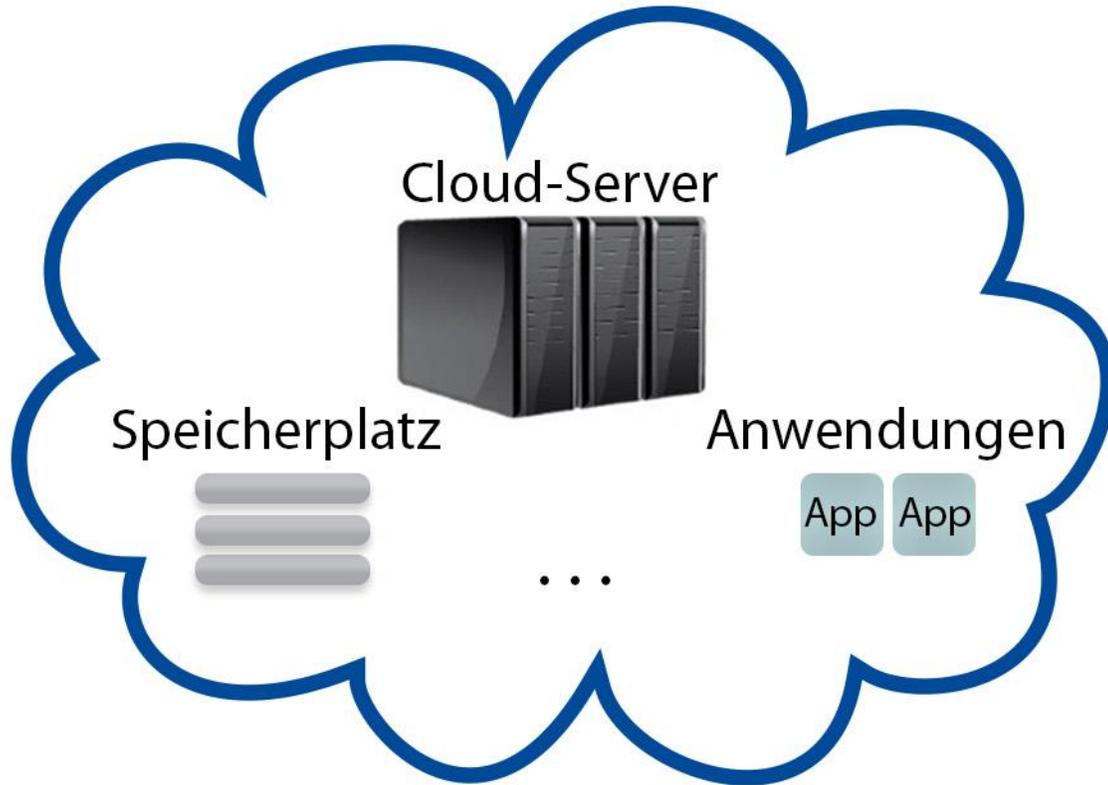
Gesamt



Digitalisierung in der Personalplanung

Cloud-basierte Dienstleistungen

Cloud-Computing



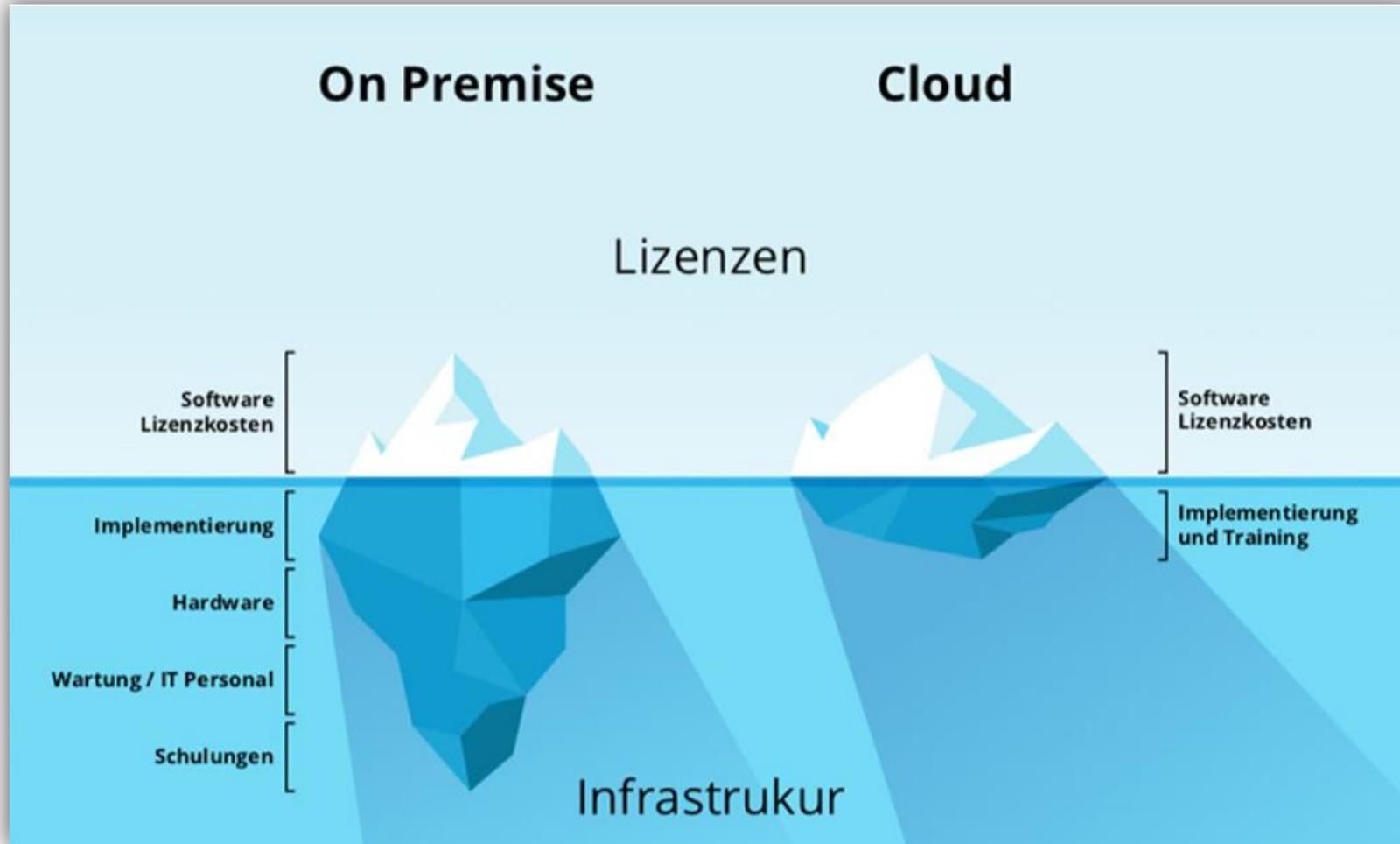
Der Benutzer kann über das Internet die Cloud-Dienste nutzen



Benutzer

Digitalisierung in der Personalplanung

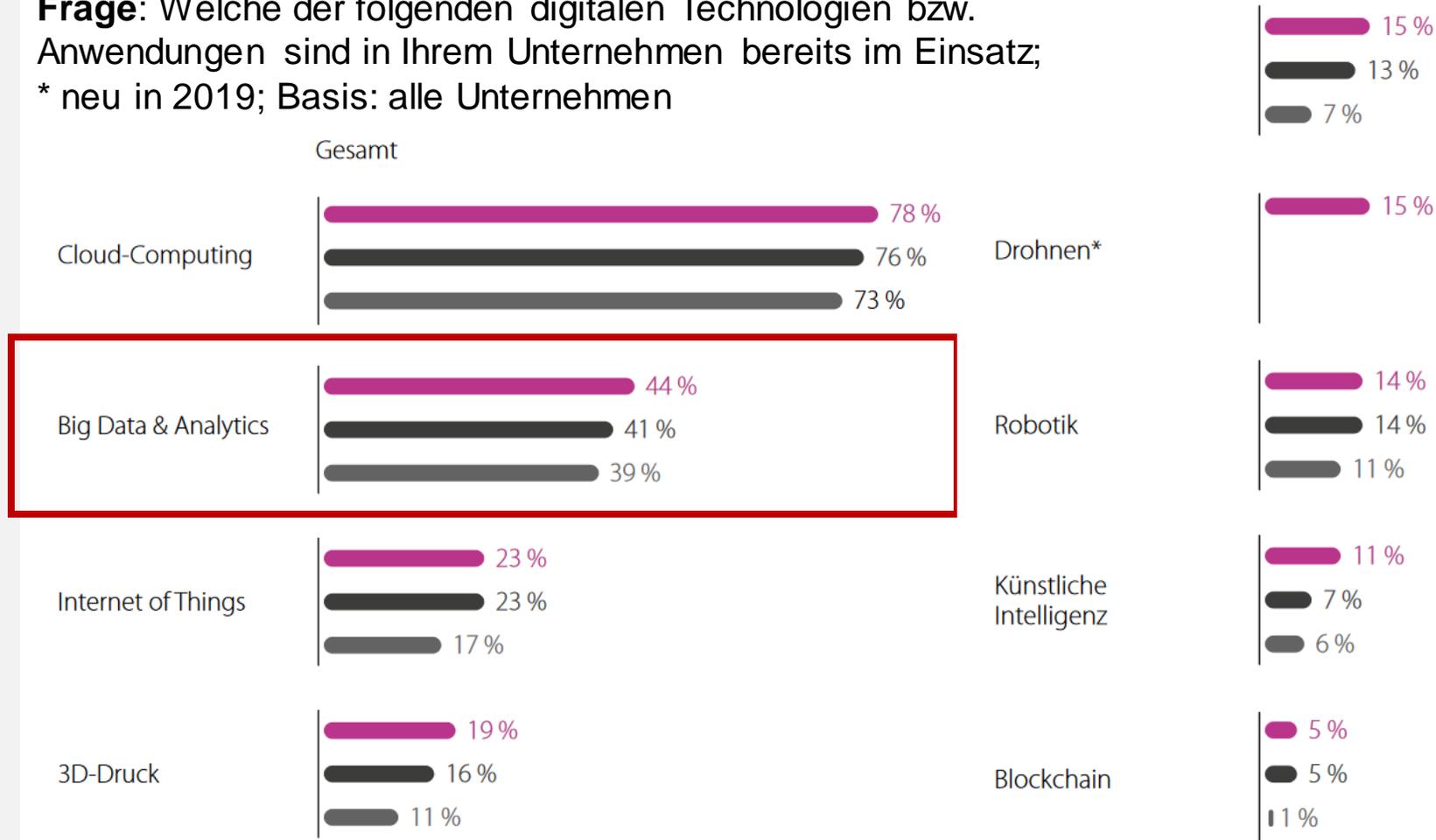
Cloud-basierte Dienstleistungen



Aktuelle Trends

Frage: Welche der folgenden digitalen Technologien bzw. Anwendungen sind in Ihrem Unternehmen bereits im Einsatz;

* neu in 2019; Basis: alle Unternehmen



DIGITALISIERUNG



Digitalisierung in der Personalplanung

Welche Daten können beispielsweise bei der Arbeit von wem erhoben, verarbeitet oder genutzt werden?

- **Mitarbeiterdaten** in der Personalabteilung
(z.B. Adresse, Sozialdaten, Arbeitszeiten, Ausbildung, Fähigkeiten, Arbeitszeugnisse)
- **Kundendaten** im Vertrieb, Support
(z.B. Adresse, Bonität, gekaufte Produkte, Interessen)
- **Interessentendaten** in Marketing, Vertrieb, Außendienst
(z. B. Adresse, Interessen, Empfehlungen)
- **Lieferantendaten** in Materialwirtschaft, Produktion
(z.B. Lieferantenadresse)
- **Betriebsarzt**
(Daten der Gesundheit)
- **Empfang**
(Name, Datum und Uhrzeit von Besuchern)



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie



Digitalisierung in der Personalplanung

Potenzial durch intelligente Verknüpfung von Daten

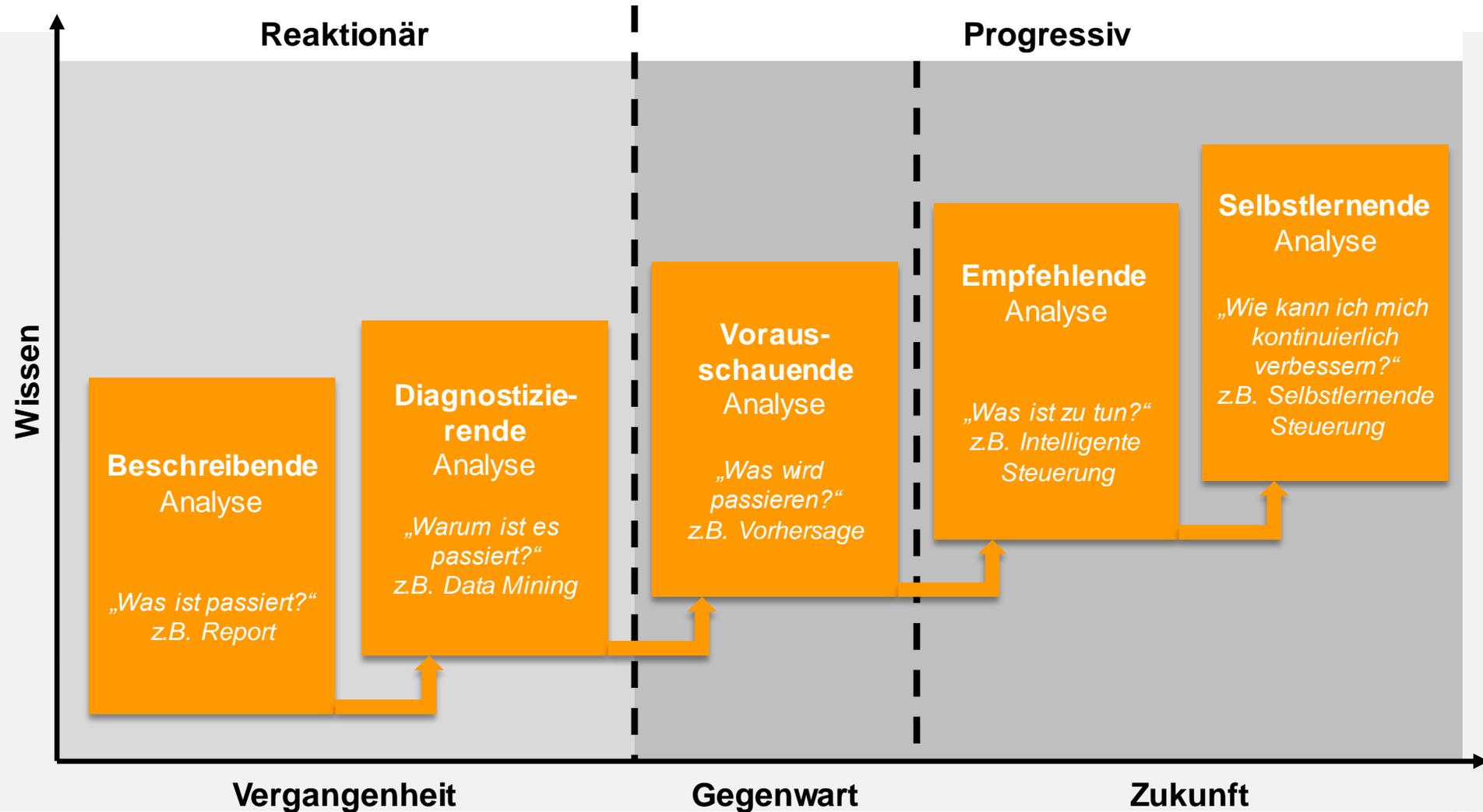


- Big Data geht über die bisherige Erfassung von Personalstammdaten und deren Nutzung in Unternehmen weit hinaus.
- Das Potenzial liegt in der **intelligenten Verknüpfung** von internen und externen **Datenquellen** durch entsprechende Algorithmen, um sogenannte **smarte Daten** zu generieren.

➔ Für das Personalmanagement ergeben sich durch Big Data große Chancen den Erfolg von Unternehmen zu sichern, indem Entscheidungen daten- und faktenbasierter getroffen werden können.

Digitalisierung in der Personalplanung

Neue Möglichkeiten der Datenanalyse



Bisher:

EDV-Systeme

- Personaladministration
- Gehaltsabrechnung
- Zeitwirtschaft

Neue Softwarelösungen:

Personalprozesse

- Zielvereinbarung u. Leistungsbewertung
- Entlohnungsplanung
- Recruiting
- Talent Review
- Entwicklungs- und Nachfolgeplanung

Abbildung: Eigene Darstellung. In Anlehnung an: Sommer 2018, S. 3.

Digitalisierung in der Personalplanung

Funktionen von Personalplanungssoftware

Welche Funktionen bieten Analyse- und Managementtools?

- Vergleich von Anforderungs- und Aufgabenprofilen
- Vergleich finanzieller Folgen von Einstellungs-, Personalentwicklungs- und Talentbindungsstrategien
- Kosten- und Finanzmodelle
- Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilungen
- Gehaltsplanung anhand erzielter Leistungsbewertung des Mitarbeiters
- Individuelle Qualifizierungspläne
- Karriere- und Nachfolgeplanungen
- Personaldaten aller Unternehmensstandorte in einer Plattform

→ Personalplanung, -steuerung und -analyse „per Knopfdruck“



Digitalisierung in der Personalplanung

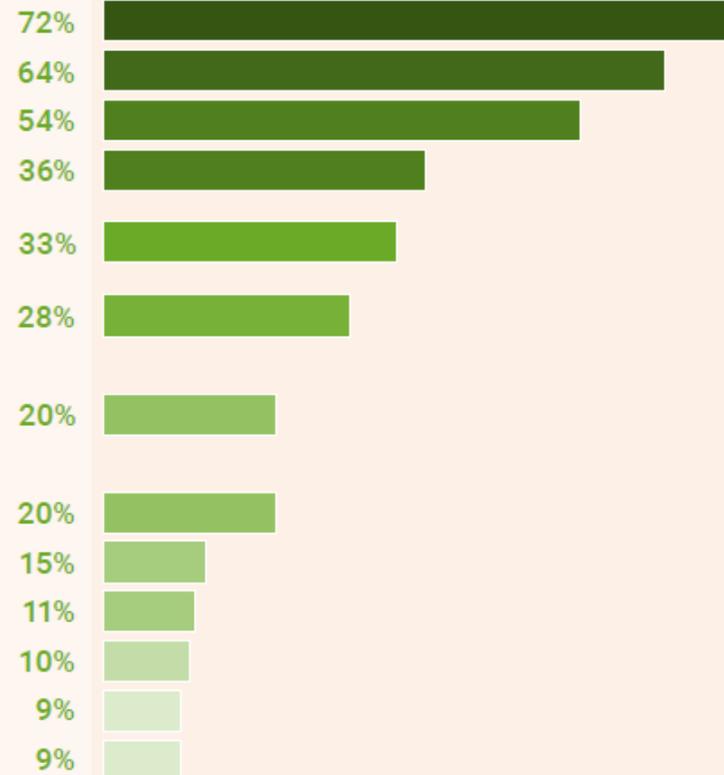
Funktionen von Personalplanungssoftware

Digitalisierung in der Personalplanung
Welche Risiken seht ihr bei den Funktionen der Personalplanungstools?

Welche IT-Systeme und -Tools nutzt Ihre HR-Abteilung?

Antworten: 96

Bewerbermanagement-Tool
 Personalabrechnungssystem
 Digitale Personalakte
 Mitarbeiter-Self-Service
 Human Capital Management (HCM)-
 System SAP
 Talentmanagement-Tool
 Personalinformationssystem (PIS)/
 Human Resource Information-
 System (HRIS)
 Sonstiges
 Anderes HCM-System
 Statistikprogramme wie z. B. R
 Chatbots
 Workforce Management-Tool
 Business Intelligence-Lösungen



HR-Studie 2020: So steht es um die Digitalisierung der Personalarbeit

Cloud-Computing



Digitalisierung in der Personalplanung

Große Auswahl von Personalplanungssoftware

SAP SuccessFactors 

Personio

TALENTSOFT

HR PULS EINFACH ZUFRIEDENE MITARBEITER.


workday®

 **KENJO**

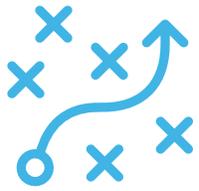
 (softgarden)

 rexx systems

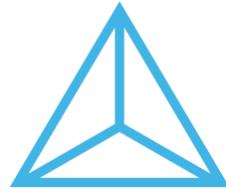
INFONIQA

 **TEAMHERO**

Workday - Produkte



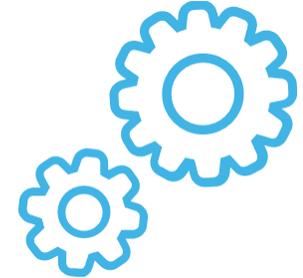
Business Planning



Prism Analytics



Cloud Platform



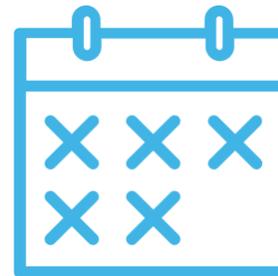
Professional Services
Automation



Financial Management



Human Capital
Management



Payroll



Data-as-a-Service



ROLLEN

Rollen legen fest, was ein Benutzer im Workday-System sehen und tun kann. Die Rollenbezeichnungen in Workday sind vordefiniert. Eine Rolle kann mehreren Benutzern zugewiesen werden. Die Rollen sorgen für die Sicherheit. So lässt sich die Sicherheit nach Rollen verteilt veranschaulichen:

MITARBEITER



Können nur eigene Daten anzeigen und bearbeiten

HR



Können nur die Daten von Mitarbeitern in einer bestimmten Geschäftseinheit und/oder einem bestimmten Land anzeigen und entsprechende Transaktionen durchführen

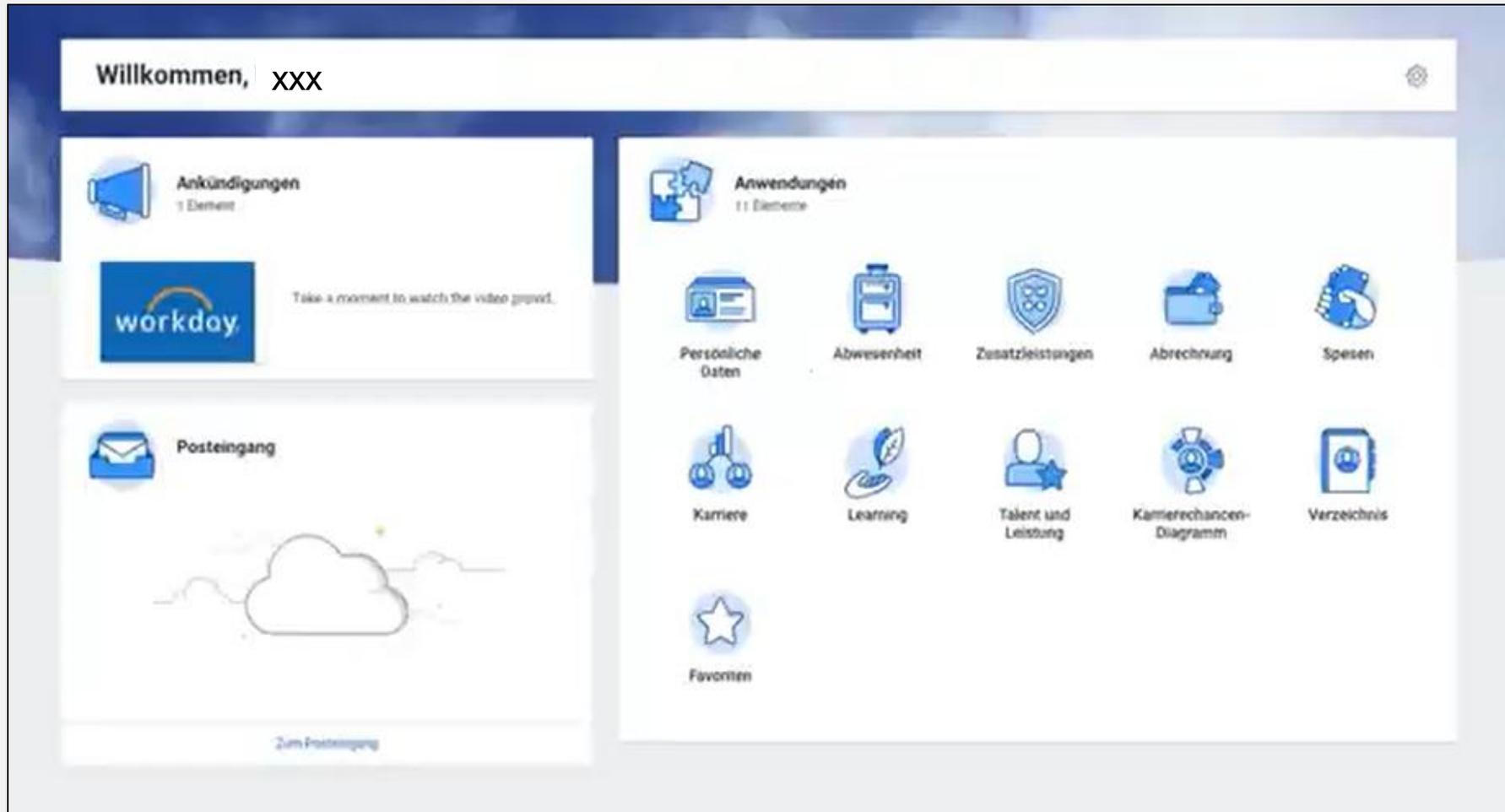
MANAGER



Können nur die Daten der von ihnen betreuten Mitarbeiter anzeigen und entsprechende Transaktionen durchführen

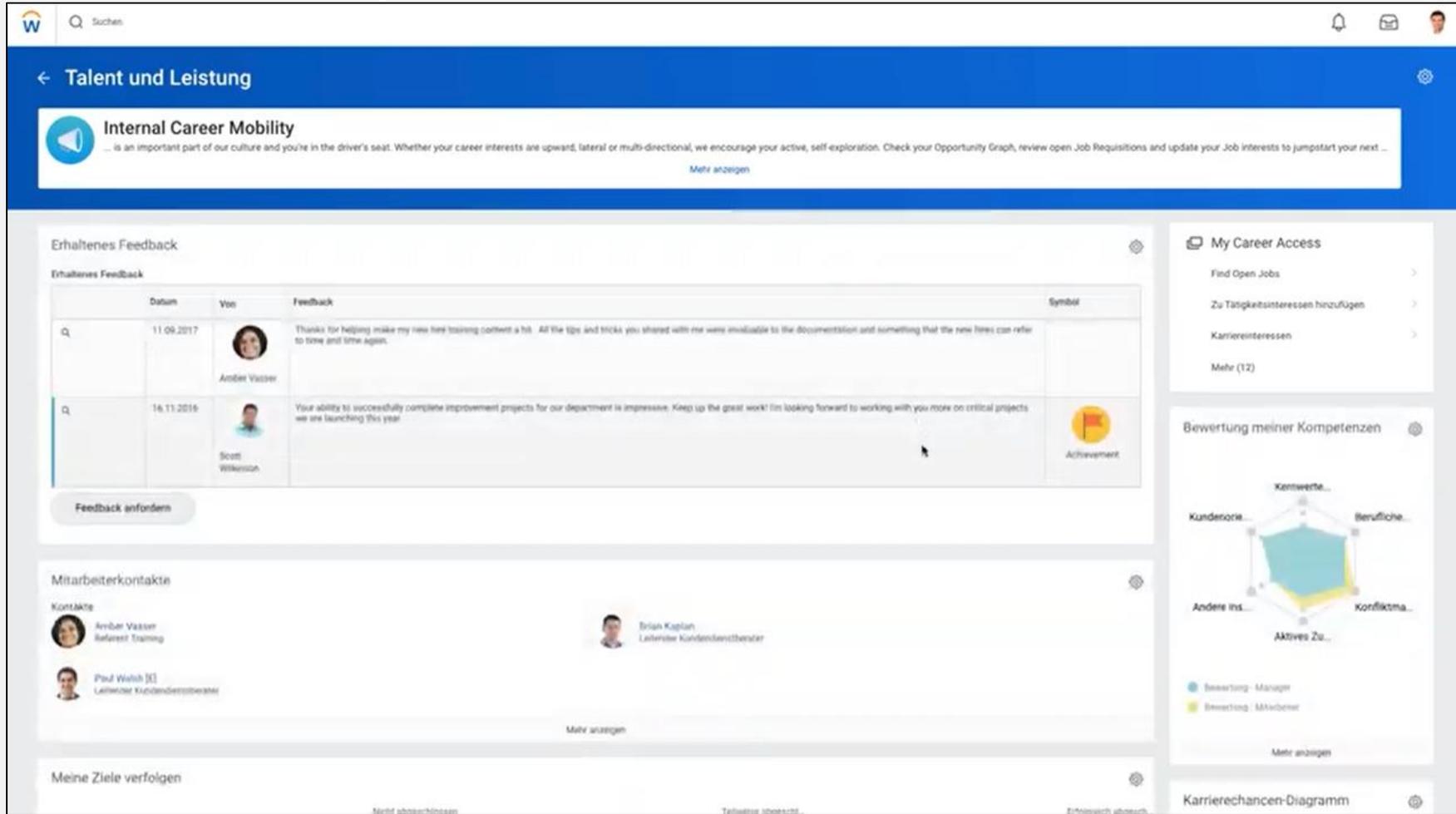
Digitalisierung in der Personalplanung

Workday Produkt: Human Capital Management - aus der Perspektive des Mitarbeiters



Digitalisierung in der Personalplanung

Workday Produkt: Human Capital Management - aus der Perspektive des Mitarbeiters



The screenshot shows the Workday interface for an employee. The main navigation bar is blue and contains the text "Talent und Leistung". Below this, there is a section titled "Internal Career Mobility" with a sub-header "Internal Career Mobility" and a brief description: "... is an important part of our culture and you're in the driver's seat. Whether your career interests are upward, lateral or multi-directional, we encourage your active, self exploration. Check your Opportunity Graph, review open Job Requisitions and update your Job interests to jumpstart your next ...".

The main content area is divided into several sections:

- Erhaltenes Feedback:** A table showing feedback received. The table has columns for "Datum", "Von", "Feedback", and "Symbol".

Datum	Von	Feedback	Symbol
11.09.2017	Amber Vasser	Thanks for helping make my new hire training content a hit. All the tips and tricks you shared with me were available to the documentation and something that the new hires can refer to time and time again.	
16.11.2019	Scott Wilkinson	Your ability to successfully complete improvement projects for our department is impressive. Keep up the great work! I'm looking forward to working with you more on critical projects we are launching this year.	Achievement
- My Career Access:** A list of options for career development: "Find Open Jobs", "Zu Tätigkeitsinteressen hinzufügen", "Karriereinteressen", and "Mehr (12)".
- Bewertung meiner Kompetenzen:** A radar chart showing competency ratings. The chart has five axes: "Kernwerte...", "Berufliche...", "Konfliktma...", "Aktives Zu...", and "Andere Ins...". The legend indicates "Bewertung - Manager" (blue) and "Bewertung - Mitarbeiter" (yellow).
- Mitarbeiterkontakte:** A list of contacts: Amber Vasser (Referent Training), Brian Kaplan (Leitender Kundenberater), and Paul Welch (Leitender Kundenberater).
- Meine Ziele verfolgen:** A section for tracking goals.

Digitalisierung in der Personalplanung

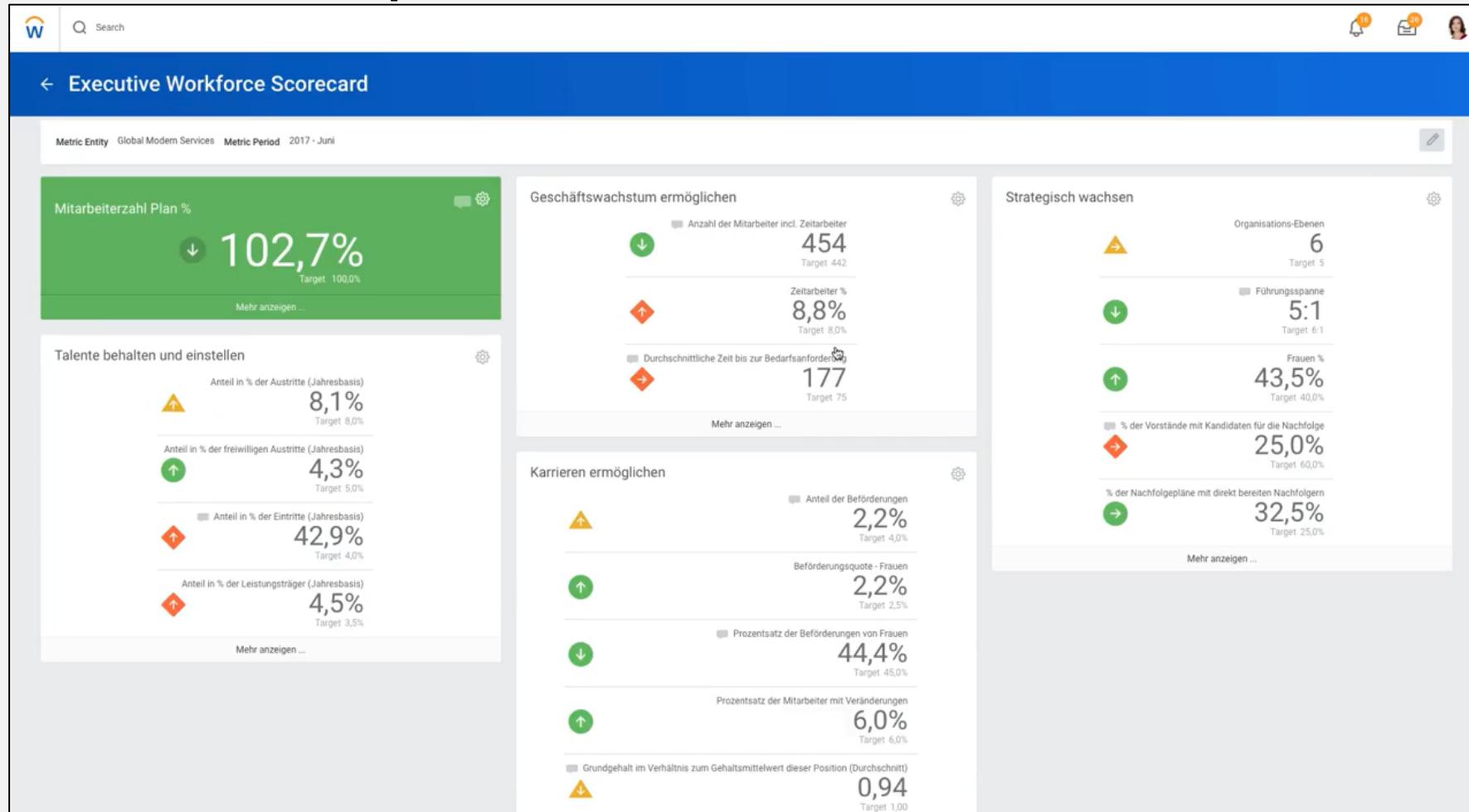
Workday Produkt: Human Capital Management - aus der Perspektive der Personalerin

 **Applications**
13 items

 Dashboards	 Executive Workforce...	 Pay Equity Dashboard	 Fluktuationsrisiko	 Dashboard für Planung
 Dashboard für Recruiting	 Learning Admin	 Dashboard für Talentmanagement	 Compensation Dashboard	 Benefits Dashboard
 Zeit und Abwesenheit	 Pay Cycle Command Center	 Designer		

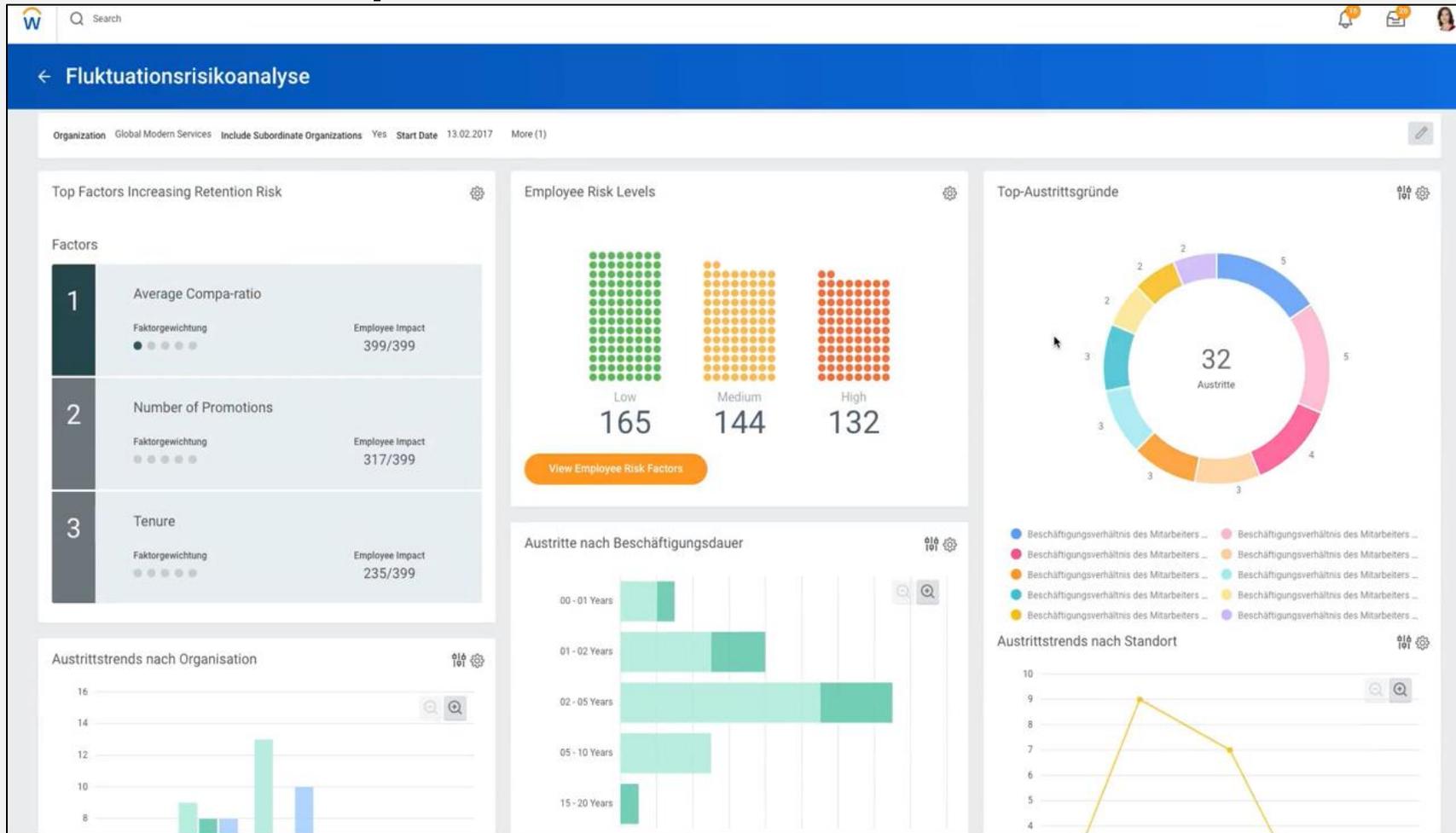
Digitalisierung in der Personalplanung

Workday Produkt: Human Capital Management - aus der Perspektive der Personalerin



Digitalisierung in der Personalplanung

Workday Produkt: Human Capital Management - aus der Perspektive der Personalerin





EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Digitalisierung in der Personalplanung

Workday Produkt: Human Capital Management - aus der Perspektive der Personalerin

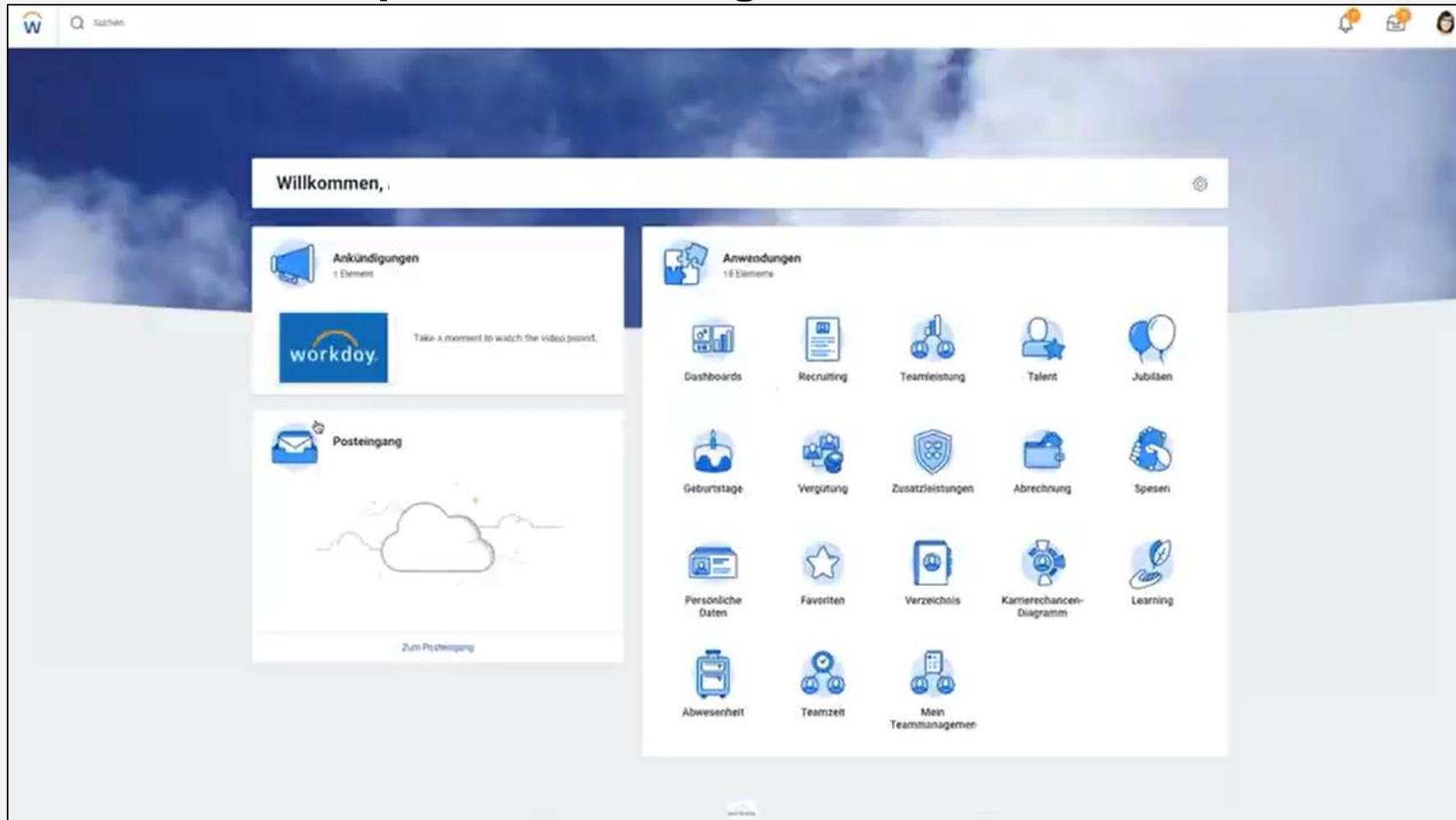
The screenshot displays the Workday HR system interface. On the left is a blue navigation sidebar with icons for Summary, Tätigkeit, Kontakt, Persönlich, Vergütung, Zusatzleistungen, Abrechnung, Leistung, Karriere, Feedback, Urlaub, and Firmeneigentum. The main content area shows the profile of a 'Kundendienstberater' (Customer Service Representative) located in San Francisco, managed by 'Manager Arnelia Casias'. The profile is divided into several sections:

- Tätigkeitsdetails:** Personalnummer 21317, Organisation Global Modern Services >> USA - Global Support Gruppe, Stelle P-00427 Kundendienstberater, Funktionsbezeichnung Kundendienstberater, Tätigkeitsprofil Kundendienstberater, Tätigkeitsfamilie Kundenservice > KS - Kundenservice, Art der Anstellung Regulär, Managementebene 8 Mitarbeiter in einer anderen Position, Voll-/Teilzeit Vollzeit, Beschäftigungsgrad 100,00%, Standort San Francisco, Einstellungsdatum 06.08.2012, Ursprüngliches Einstellungsdatum 06.08.2012, Beginn der ununterbrochenen Betriebszugehörigkeit 06.08.2012, Betriebszugehörigkeit 5 Jahr(e), 6 Monat(e), 7 Tag(e), In Stelle 5 Jahr(e), 6 Monat(e), 7 Tag(e), Im Tätigkeitsprofil 5 Jahr(e), 6 Monat(e), 7 Tag(e).
- Kontaktinformationen:** Telefon +1 415-635-2780 (Festnetz) and +1 510-345-7854 (Mobil), E-Mail mseverno@workday.net, Geschäftsadresse 3529 The Embarcadero San Francisco, CA 94111 Vereinigte Staaten, Instant Messenger mseverno.
- Vermerke (Personal Summary):** A text box containing a personal statement: "I'm motivated and like to challenge myself by learning and doing more. I have a strong breadth of experience in Customer Service (inbound and outbound) and social customer service with digital consumers. I have been told I have a radio voice that customers like and I pride myself on the number of tweets received and volume of interactions I can handle with tact, sensitivity and humor." There is a 'Bearbeiten' (Edit) button.
- Feedback:** A section titled 'Feedback geben' showing two entries:
 - Amber Vasser (31.09.2017): Thanks for helping make my new hire training content a hit. All the tips and tricks you shared with me were invaluable to the documentation and something that the new hires can refer to time and time again.
 - Scott Wilkinson (16.11.2016): Your ability to successfully complete improvement projects for our department is impressive. Keep up the great work! I'm looking forward to working with you more on critical projects we are launching this year.



Digitalisierung in der Personalplanung

Workday Produkt: Human Capital Management - aus der Perspektive der Vorgesetzten



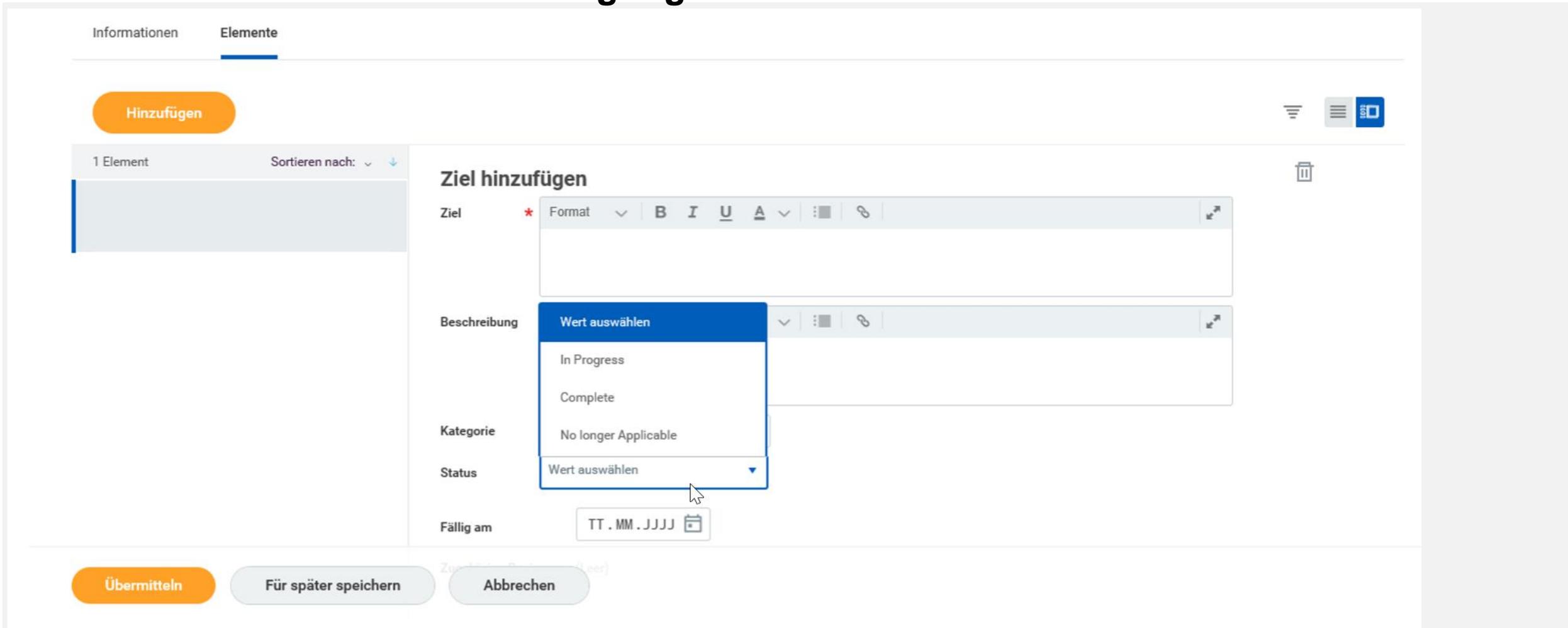
Digitalisierung in der Personalplanung

Workday Produkt: Human Capital Management - aus der Perspektive der Vorgesetzten



Digitalisierung in der Personalplanung

Workday Produkt: Human Capital Management – Beispiel Zielfestlegung



Informationen **Elemente**

Hinzufügen

1 Element Sortieren nach: ▾ ↓

Ziel hinzufügen

Ziel *

Beschreibung

Kategorie

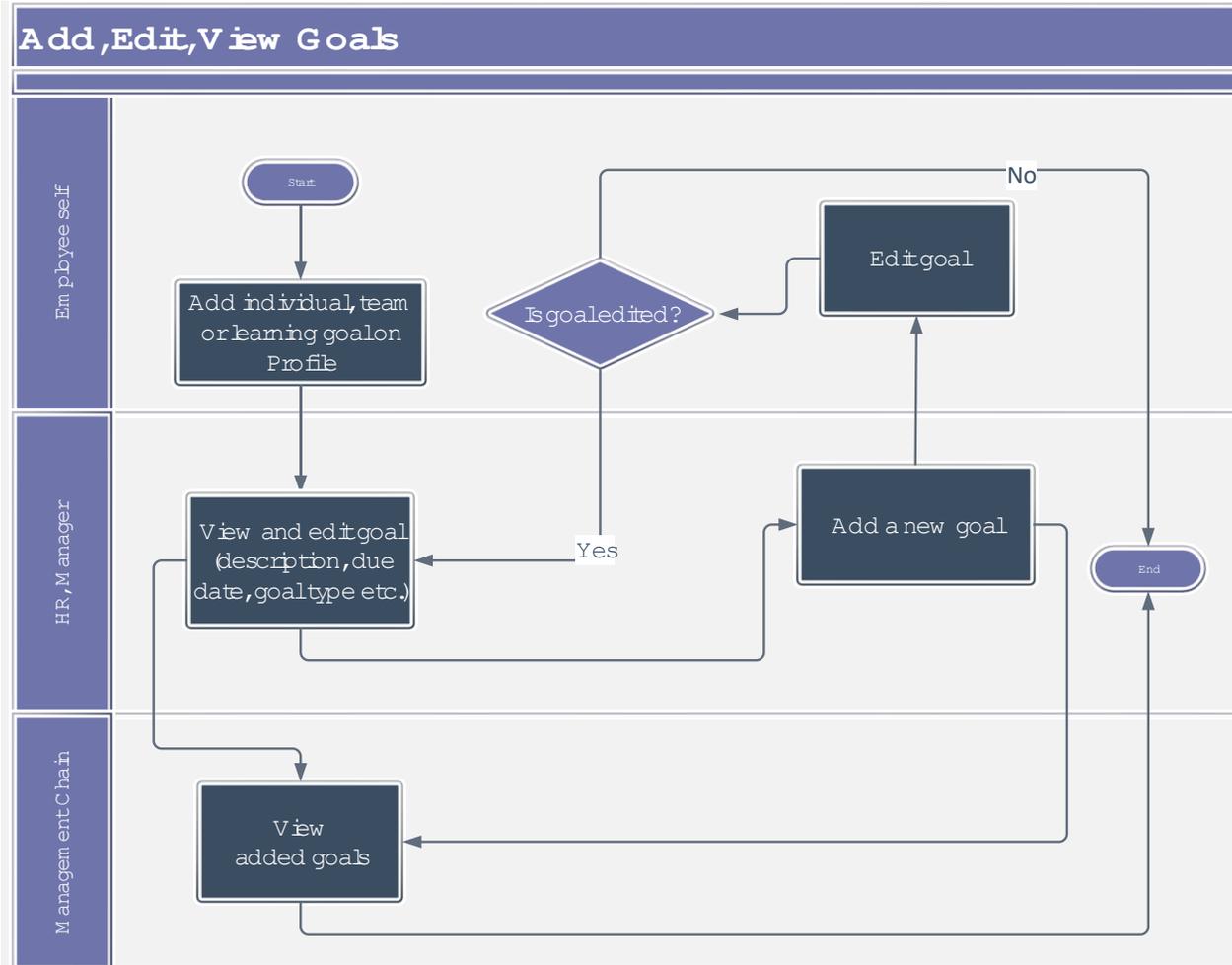
Status

Fällig am

Übermitteln Für später speichern Abbrechen

Digitalisierung in der Personalplanung

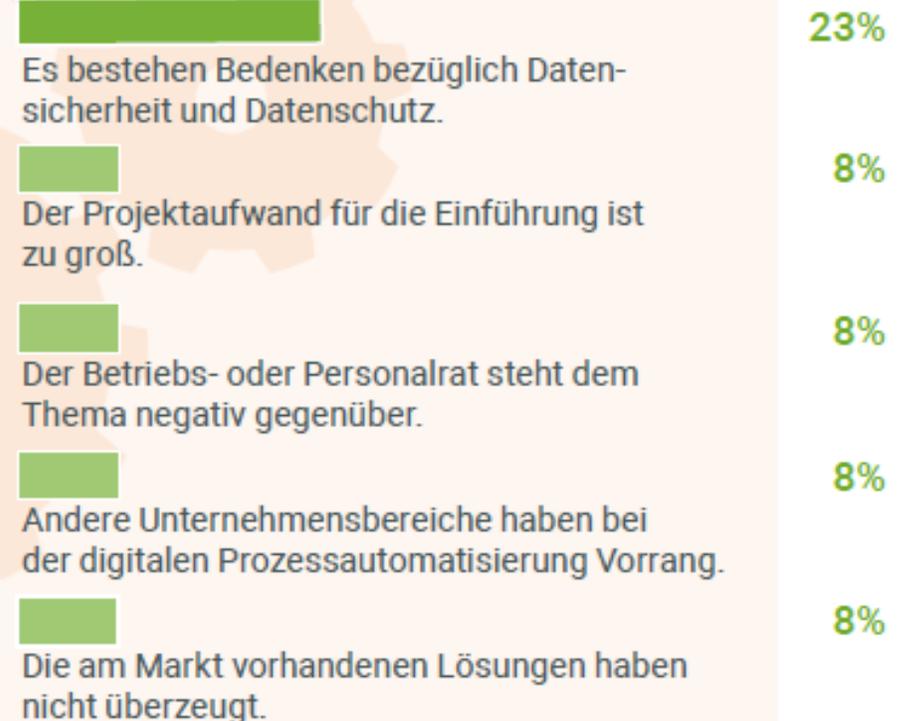
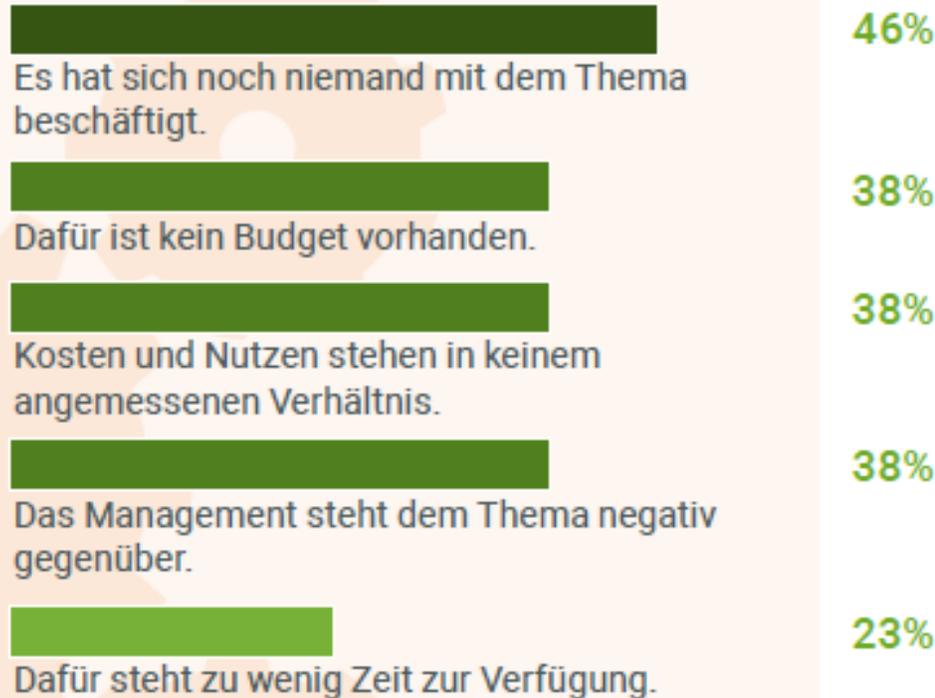
Workday Produkt: Human Capital Management – Beispiel Flussdiagramm Ziele



- Welche Softwaretools werden bereits genutzt?
- Welche Daten werden dabei erfasst?
- Sind weitere Tools geplant?
- Wie war der Betriebsrat bisher in Auswahl und Gestaltung der Nutzung von Tools eingebunden?
- Sollte der Betriebsrat zukünftig mehr oder anders eingebunden werden?

Warum plant Ihr Unternehmen keine Prozessautomatisierungen im HR-Bereich?

Antworten: 13



Digitalisierung in der Personalplanung

Hindernisse bei der Verarbeitung von Daten

Keine einheitlichen IT-Systeme und Tools (mehrere Software-Lösungen für unterschiedliche Anwendungen)

78%

Datenschutzrechtliche Aspekte

49%

Kein Konzept zur Strukturierung von Daten

45%

Daten aus IT-Systemen lassen sich nicht bzw. nur schwer weiterverwenden

40%

Kernfrage, die beantwortet werden soll, ist nicht klar

26%

Kein Zugriff auf IT-Systeme und Tools

15%

Sonstiges

3%



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie



05

**Wirksam mitbestimmen bei der
(digitalen) Personalplanung**

06

Aktionsplan: unsere nächsten Schritte

07

Abschlussgespräch

Datensicherheit vs. Datenschutz

- Häufig synonym benutzt, dennoch von der juristischen Sichtweise unterschiedlich



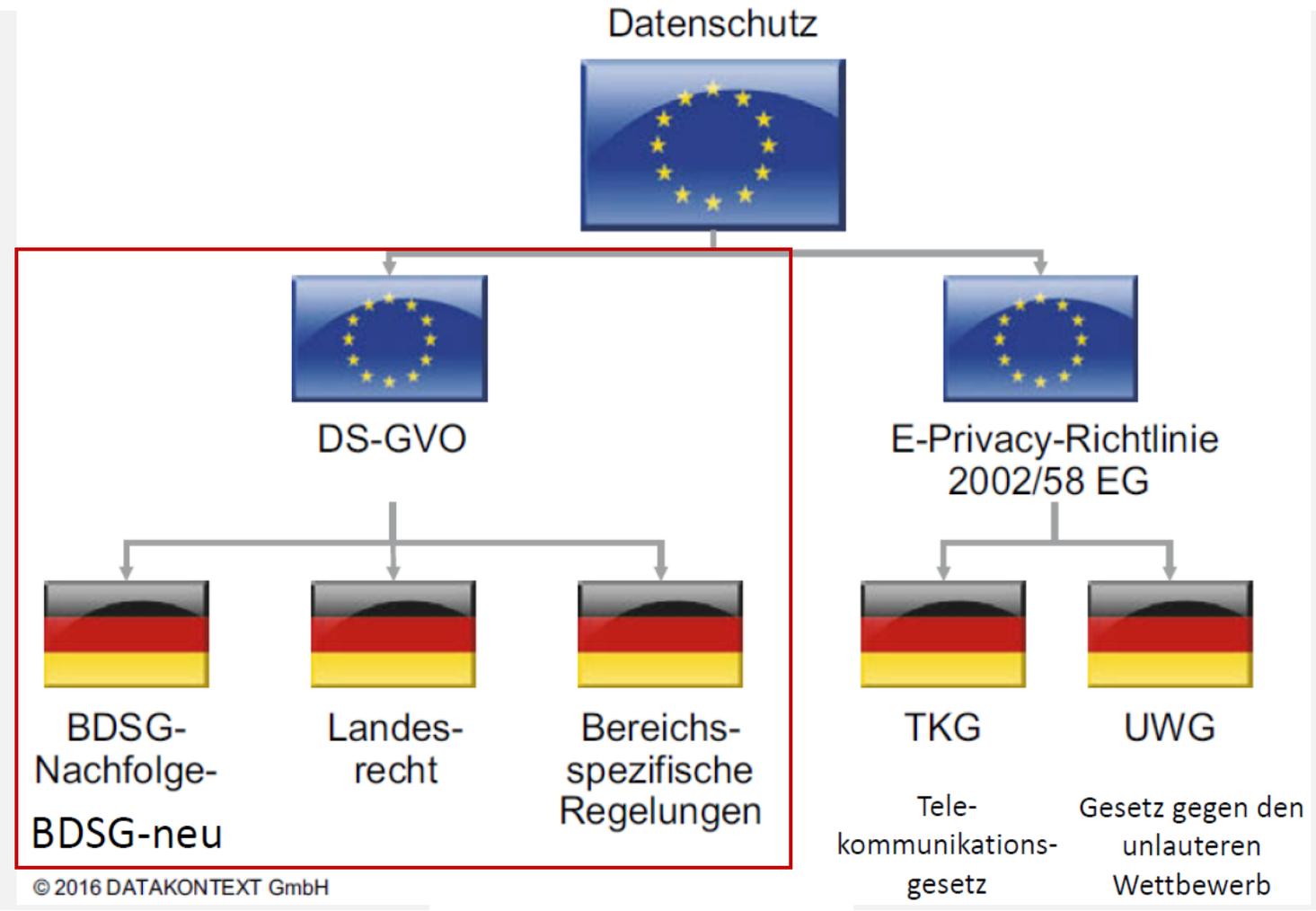
Datenschutz ist das Recht eines jeden vor missbräuchlicher Datenverarbeitung, auf informationelle Selbstbestimmung und den Schutz der Privatsphäre.



Datensicherheit meint die technischen Vorkehrungen, um Daten, unabhängig davon, ob sie personenbezogen sind oder nicht, vor dem Zugriff von Dritten zu schützen.

Wirksam mitbestimmen bei der digitalen Personalplanung

Datenschutzgesetz nach der DSGVO



- DSGVO ist ein **Vorranggesetz**:
 - Die DSGVO verdrängt datenschutzrechtliche Gesetze der Mitgliedstaaten, soweit diese nicht mit ihr in Einklang stehen
 - Die Verdrängung gilt auch für **Betriebsvereinbarungen** zum Datenschutz oder zu technischen Einrichtungen nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG
- Einzelne Kapitel gliedern sich in:

1. Allgemeine Bestimmungen	6. Unabhängige Aufsichtsbehörden
2. Grundsätze	7. Zusammenarbeit und Kohärenz
3. Rechte der betroffenen Personen	8. Rechtsbehelfe, Haftung, Sanktionen
4. Verantwortlicher und Auftragsverarbeiter	9. Vorschriften für bes. Verarbeitungssituationen → Art. 88 DSGVO: Beschäftigtendatenschutz
5. Übermittlung persb. Daten an Drittländer oder an intern. Organisationen	10.+11. Schlussbestimmungen

Keine Verarbeitung personenbezogener Daten ohne Einwilligung:

Die DSGVO ist ein **Verbotsgesetz mit Erlaubnisvorbehalt**. Das bedeutet: Das Verarbeiten personenbezogener Daten ist grundsätzlich verboten, sofern nicht eine Rechtsvorschrift, eine Betriebsvereinbarung oder eine Einwilligung des Betroffenen dies erlaubt. An die Einwilligung – gerade im Beschäftigtenkontext – werden erhöhte Anforderungen gestellt.

DSGVO zu Mitarbeiterdaten und Bewerberdaten: Mehr Betroffenenrechte:

Die Betroffenen haben erweiterte **Auskunftsrechte** in Bezug auf die Herkunft und Verarbeitungszwecke ihrer Daten und ihnen werden Schadensersatzansprüche zugestanden, wenn gegen eine Vorschrift der DSGVO verstoßen wurde.

DSGVO: Transparenz- und Dokumentationspflichten:

Dies alles zeigt, dass insbesondere die Transparenz- und Dokumentationspflichten auch für den **Personalbereich** relevant sind, um die Einhaltung der DSGVO nachweisen zu können. Daher bestehen auch bei den Vorgaben der DSGVO, die eventuell nicht direkt durch die Personalabteilung, sondern zum Teil von den Fachbereichen, erhebliche Wechselwirkungen mit der Personalabteilung. Zudem sind – unter Einbindung des Datenschutzbeauftragten – wiederkehrende **Trainings** für die Mitarbeiter zur Einhaltung der DSGVO durchzuführen.

Mitbestimmungsrechte

Der Gesetzgeber sieht weitreichende Mitbestimmungsrechte sowohl bei der Software-Nutzung als auch bei der Veränderung der Personalprozesse vor:

§80 Abs. 1 Einhaltung Gesetze, Verordnungen und betriebliche Regelungen

§80 Abs. 2 Allgemeiner Informationsanspruch

Einführung der Software	§90 Techn. Einrichtungen / Arbeitsorganisation	§92 Personalplanung	Veränderung der Personalprozesse
	§87 Abs. 1 Nr. 6 Technische Überwachungseinrichtungen	§93 Ausschreibung von Arbeitsplätzen	
		§94 Personalfragebogen / Allgemeine Beurteilungsgrundsätze	
		§95 Auswahlrichtlinien	
		§96-98 Förderung und Maßnahmen der Berufsbildung, betriebliche Bildungsmaßnahmen	
		§87 Abs. 1 Nr. 10, 11 Betriebliche Lohngestaltung, Leistungsentgelte	
		§99 Einzelmaßnahmen	

Abbildung: Eigene Darstellung. In Anlehnung an: Sommer, K. (2018).

Starkes Mitbestimmungsrecht bei Technik

- **Starkes Mitbestimmungsrecht** des BR spezifisch bei **Technik**, die das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten überwachen kann (§ 87 Abs.1 Nr.6 BetrVG)
- Grundsätzen Datensparsamkeit und Datenvermeidung wird Rechnung getragen: „privacy by design“ und „privacy by default“
 - **„privacy by design“:**
Datenschutz durch Technikgestaltung. Die Technik wird von vornherein so eingerichtet, dass bestimmte Daten gar nicht anfallen. (Art. 25 Abs.1 DSGVO)
 - **„privacy by default“:**
Datenschutzfreundliche Voreinstellungen. Ein Gerät kann zwar viel erfassen, bestimmte seiner Merkmale werden aber von vornherein nicht aktiviert. (Art. 25 Abs. 2 DSGVO)

! PRAXISTIPP !

- Mitbestimmungsrecht besteht erst bei Einführung und Anwendung, nicht bei Planung der Technik (dort nur Initiativrecht)

→ Möglichst sobald die Info zur Einführung kommt **Betriebsvereinbarung** verhandeln!

Wirksam mitbestimmen bei der digitalen Personalplanung

Datenschutzfolgeabschätzung bei neuen Technologien

Datenschutzfolgeabschätzung bei schutzwürdigen Daten (Art. 35 DSGVO)

- Der Arbeitgeber hat bei Verwendung neuer Technologien zum Schutz personenbezogener Daten eine Beschreibung, Rechtfertigung und Abschätzung der Folgen der **vorgesehenen Verarbeitungsvorgänge** vorzunehmen.
- Ziel der DSFA ist es, **geeignete, angemessene** und **effektive Schutzmaßnahmen**, insbesondere Garantien, Sicherheitsvorkehrungen und Verfahren zum Schutz personenbezogener Daten zu ergreifen.
- Liegt eine systematische und **umfassende Bewertung persönlicher Aspekte von Arbeitnehmern** (wie etwa ihrer Leistung) durch Personalmanagementsysteme oder durch ein Profiling vor und ist das Grundlage für Personalentscheidungen, ist eine DSFA nötig.

Wirksam mitbestimmen bei der digitalen Personalplanung

Datenschutzfolgeabschätzung bei neuen Technologien

! PRAXISTIPP !

- Der Betriebsrat hat auch bei der **DSFA Unterrichtsrechte** und **Rechte auf Herausgabe entsprechender Unterlagen**, wie Beschreibungen von Datenverarbeitungsvorgängen oder auch Stellungnahmen, warum eine DSFA nicht erforderlich sein soll.
- Der Betriebsrat kann vor Genehmigung der Einführung oder Anwendung einer technischen Einrichtung die **Durchführung einer DSFA verlangen**.
- Auch die **Einigungsstelle** muss die Notwendigkeit der Durchführung einer DSFA vor einer Entscheidung überprüfen. Der Betriebsrat ist nach der DSGVO auch an der DSFA selbst zu beteiligen.

Sicherstellen des Datenschutzes

- Viele persönliche Daten werden gesammelt, insbesondere auch sehr subjektive Daten
- Speicherung der Daten in der Cloud → Führungskräfte und Personal-Mitarbeiter in jedem Unternehmensstandort im In- und Ausland können diese verfügbar gemacht werden

→ Betriebsrat:

- Einhaltung aller gesetzlichen Anforderungen des **Datenschutzes (DSGVO, BDSG neu)** durch den Arbeitgeber zur Voraussetzung für die Zustimmung zum Einsatz der Personalsoftware machen.
- Durchführung einer **Datenschutz-Folgeabschätzung** einfordern und sich deren Ergebnisse vorlegen und vorstellen lassen.
- Frühzeitige Einbindung des betrieblichen **Datenschutzbeauftragten** und gemeinsamen Austausch einfordern.
- Der betriebliche Datenschutzbeauftragte hat die Aufgabe, den Arbeitgeber als den für die Datenverarbeitung Verantwortlichen zu beraten und die Einhaltung der gesetzlichen Regelungen zu überwachen.

Keine Einführung ohne Vereinbarung der fachlichen Personalprozesse

- Oftmals wird die Einführung von Tools sehr kurzfristig an den Betriebsrat herangetragen.

→ Betriebsrat:

- Sorgfalt vor Schnelligkeit
- Es ist wichtig, im Vorfeld der Systemeinführung gemeinsam mit dem Arbeitgeber die Personalprozesse zu definieren, bevor die Software geregelt wird:
 - Wie sollen Zielvereinbarung und Leistungsbewertung künftig laufen?
 - Wie soll mit internen Stellenausschreibungen verfahren werden?
 - Welche Vergütungsbestandteile sollen an Leistung geknüpft werden?

Transparenter Prozess

- Häufig findet Personalplanung und –entwicklung exklusiv auf **Management-Ebene** statt.
- ➔ **Betriebsrat:**
- BR kann beitragen, dass die Prozesse für die Beschäftigten transparent sind und die Führungskräfte mit den Mitarbeitern reden.
- Transparenz meint, dass der Beschäftigte weiß, wie über ihn gedacht wird von Führungs-Seite und dass er seine Wünsche und Ideen aktiv einbringen kann und keine „geheimen“ Daten über ihn im System existieren.
- Dies verbieten auch die gültigen Datenschutzgesetze.
- Leitfragen für die Gestaltung:
 - Weiß der Mitarbeiter, welches Potenzial die Führungskraft bei ihm sieht?
 - Kann er eigene Vorstellungen bzgl. nachfolgender Karriereschritte äußern?

Kernforderungen von Betriebsräten bei der Einführung von Workday HCM & Co

Qualifizierung der Führungskräfte über den Umgang mit neuen IT-Systemen hinaus, auch mit den Mitarbeitern

- Ein Werkzeug ist immer nur so gut oder so schlecht wie derjenige, der es benutzt.
- Oft beschränkt sich die Beschäftigung der Führungskräfte mit den Systemen auf die Präsentation oder nur die Versendung von Leitfäden zur Nutzung des IT-Systems

→ Betriebsrat:

- Unterstützen eines gelebten und partnerschaftlichen **Dialogs** zwischen Führungskraft und Mitarbeitern.
- Einfordern eines **Qualifizierungskonzepts**.
 - Trainings
 - 360-Grad-Feedback

Personalentwicklung für alle

- Beim „**Talentmanagement**“ ist nicht definiert, wer aus Sicht des Arbeitgebers mit „Talent“ gemeint ist.
- Sind die wenigen (Nachwuchs-)Führungskräfte und damit 5-10% der Belegschaft gemeint? Oder geht es darum, die Talente jedes Einzelnen zu entdecken und zu fördern – unabhängig, welche Ausbildung er mitbringt?

→ **Betriebsrat:**

- Gemeinsame **Definition** mit Arbeitgeberseite
- Fokus auf die vielen Facetten der Personalentwicklung
- Bestehende **Qualifikationen** erhalten, an einen sich verändernden Arbeitsplatz anpassen oder für ein neues Aufgabengebiet weiterentwickeln

Zusammenarbeit in Sachen Personalentwicklung mit dem Arbeitgeber auf neue Beine stellen

● Nach Einführung verläuft die Personalplanung und –entwicklung entlang eines **Jahres-Fahrplanes**.

→ Betriebsrat:

● Kann diesen Fahrplan auch für seine Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber nutzen.

● In dem Prozess ist klar ersichtlich, welche **Informationen** wann vorliegen und welche Entscheidungen wann getroffen werden.

● Wenn nicht vorhanden, kann ein **gemeinsamer Personalentwicklungs-Ausschuss** aus Vertretern von Betriebsrat und Arbeitgeberseite gebildet werden.

● Dieser Ausschuss kann zu wichtigen Themen zusammenkommen und beraten, z. B. nach der Beurteilungsrunde zur Auswertung der Ergebnisse und Sichtung der abgeleiteten Personalentwicklungsmaßnahmen oder wenn die Personalkennzahlen vorliegen und die neue Personalplanung gemacht wird.

Software/Tools auch für die Betriebsratsarbeit verfügbar machen

- Auswertungen zu durchgeführten **Qualifizierungsmaßnahmen**, Ergebnisse der **Beurteilungsrunden** oder die Daten zur **Personalplanung** sind nicht nur für den Arbeitgeber interessant, sondern auch für den Betriebsrat eine wichtige Informationsquelle und damit Grundvoraussetzung, dass er seine Beratungs- und Mitbestimmungsrecht ausüben kann.
- ➔ **Betriebsrat:**
- Im Rahmen des **Einführungsprozesses** sollte er mit dem Arbeitgeber vereinbaren, welche Informationen er aus dem System erhalten bzw. welche eigenen Zugriffsrechte er selbst im System haben möchte.

*Tip: In Workday HCM ist bereits standardmäßig eine sogenannte „**Betriebsratsrolle**“ vorgesehen, mit der der Betriebsrat direkt in der Software eingebunden wird und Zugriff auf für ihn wichtige Auswertungen z. B. Neueinstellungen oder Alters- und Gehaltsstrukturen erhält.*

- **Datenschutzrechtliche und Personalplanungsregelungen** (wie Betriebsvereinbarungen) sind nicht erzwingbar, es sei denn, es geht um **IT-Systeme** (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG).
 - Seit Gültigkeitsbeginn der DSGVO hat aber auch der **Arbeitgeber ein Interesse an Betriebsvereinbarungen**, um die Erfüllung seiner Verpflichtungen klar zu regeln:
 - Mitbestimmung des BR (BetrVG)
 - Informationspflicht (Art. 13 DSGVO)
 - Transparente Information: Leicht verständlich und leicht zugänglich (Art. 12 DSGVO)
 - Über Betroffenenrechte informieren
 - Grundsätze des Datenschutzes konkretisieren (Art. 5 DSGVO)
- Insofern ist eine **Betriebsvereinbarung** für beide Seiten attraktiv!

Metaplanwand mit Karten

Das läuft bei uns schon gut...

...hier besteht noch Entwicklungsbedarf



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie



05

Wirksam mitbestimmen bei der
digitalen Personalplanung

06

Aktionsplan: unsere nächsten Schritte

07

Abschlussgespräch

Aktionsplan: unsere nächsten Schritte

Tätigkeit	Wer	Mit wem



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



05

Wirksam mitbestimmen bei der
digitalen Personalplanung

06

Aktionsplan: unsere nächsten Schritte

07

Abschlussgespräch



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Abschlussgespräch

Feedback (1/2)

Was ist ...

... wichtig

... offen

... störend

... erfreulich



**Vielen Dank für die
Aufmerksamkeit und das
spannende Seminar!**

Beratung in Unternehmen und Dienststellen

- Strategieberatung für Arbeitnehmervertretungen
- Erstellung betriebswirtschaftlicher Analysen: Finanzen, Markt, Kunden und Produkte, Organisation und Prozesse sowie Personal
- Prognosen für die Zukunft des Unternehmens bzw. der Dienststelle und die Entwicklung der Belegschaften: Früherkennung von Chancen und Risiken, Szenariotechniken sowie Demografie-Check
- Plausibilitätsprüfung von Arbeitgebervorhaben: Nachvollziehbarkeit sowie Auswirkungen auf die Beschäftigten, das Unternehmen bzw. die Dienststelle, ihre CSR-Strategie und – im Rahmen einer Impact Analyse – auf die Region
- Gemeinsame Entwicklung und Ausarbeitung eigener Vorschläge der Arbeitnehmerseite: Innovationsprojekte, Mitarbeiterbefragung, Zukunftswerkstätten, Ideen-Workshops, Werkstattzirkel, World-Café etc.
- Begleitung von Arbeitnehmervertretungen bei Beratungen und Verhandlungen mit dem Arbeitgeber, z.B. bei Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung, Interessenausgleich und Sozialplan sowie der Arbeit im Gläubigerausschuss
- Nachhaltigkeits- und Umsetzungsmonitoring
- Betriebsvereinbarungs-Checks
- Belegschaftsinitiativen, Mitarbeiter(kapital)beteiligungen sowie Investorensuche
- Gründung und Begleitung von EBR

Wissenschaftliche Studien und Handlungshilfen

- Branchenstudien und -konferenzen
- Standortgutachten
- Fachvorträge zu ausgewählten Themen
- Moderation von Veranstaltung
- Begleitung von Aufsichtsratswahlen
- Mitgliederentwicklungsprojekte
- Finanzierungssuche sowie Durchführung und Evaluierung von öffentlich geförderten Projekten
- Politik- und Kommunalberatung

Schulungen und Seminare

- Zu den zentralen Beratungs- und Forschungsfeldern: Transformation und Restrukturierung von Unternehmen und Dienststellen, Beschäftigungssicherung und -förderung, Digitalisierung, Einführung von IT-Systemen, Entgeltfragen, Arbeitszeit, Personal- und Organisationsentwicklung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Gleichstellung sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Für die Arbeit im Wirtschaftsausschuss
- Zu diversen Themen für die Arbeit im Aufsichtsrat

- Ahlers, E. Serife, E., Schleicher, S. (2020): Fachkräftemangel oder schlechte Personalplanung? Stellenbesetzungsprobleme in den Betrieben aus Sicht der Betriebsräte. Policy Brief WSI (Hrsg.), Nr. 41. 05/2020.
- Berendes, K., Kumpf, J., Delarue, M. (2016): Strategische Personalplanung und HR Analytics. Navigationshilfe für das Management am Beispiel der AOK Hessen.
- Hoffmann, T. (2017): Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung. Ein Leitfaden für die sozialpartnerschaftliche Gestaltung einer effektiven Personalplanung mit mittelständischen Unternehmen. In Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Mitbestimmungspraxis, Nr. 7, Dezember 2017.
- Lebrenz, C. (2020): Strategie und Personalmanagement. Konzepte und Instrumente zur Umsetzung im Unternehmen. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Sommer, K. (2018): SAP SuccessFactors, Workday HCM & Co.: Ein wichtiges Thema für die Interessenvertretung. In (Hrsg.): Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.
- Spengler, T., Metzger, O., Volkmer, T. (2019): Moderne Personalplanung. Modelle, Methoden und Fallbeispiele. Wiesbaden.

Vetter, C., Semenova, M. (2020): Strategische Personalplanung & Qualitatives Skillmanagement. In: Gärtner, C.(Hrsg.): Smart Human Resource Management. Analytics, Automatisierung und Agilität in der Personalarbeit. Wiesbaden.

Branz, A. (2018): DSGVO: Was müssen Personalabteilungen bei Mitarbeiterdaten beachten?

https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/datenschutzgrundverordnung-pflichten-fuer-arbeitgeber_76_434950.html, abgerufen am 14.09.2020.

Buller, M. (2019): Digitalisierung im Personalwesen. Wie sich die HR-Rolle verändert. In: Computerwoche.

<https://www.computerwoche.de/a/wie-sich-die-hr-rolle-veraendert,3547696>, abgerufen am 28.08.2020.

Bundesverband der Personalmanager (o.J.): Personalmanagement 4.0.

https://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_abschlusspapier_pm40_ansicht.pdf, abgerufen am 02.09.2020.

Giertz, J.-P., Stracke, S. (2019): Strategische Personalplanung. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen.

<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/209656/1/1686139888.pdf>, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, Volume 127, Number 433.

Hans-Böckler-Stiftung (2020): Betriebsverfassung 2030. Mehr Rechte für Betriebsräte.

<https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-mehr-rechte-fur-betriebsrate-24244.htm>, abgerufen am 10.09.2020.

Lück, M. (2015): Personalplanung. Welche Rechte hat der Betriebsrat? [https://www.weka.de/betriebsrat-](https://www.weka.de/betriebsrat-personalrat/personalplanung-welche-rechte-hat-der-betriebsrat/)

[personalrat/personalplanung-welche-rechte-hat-der-betriebsrat/](https://www.weka.de/betriebsrat-personalrat/personalplanung-welche-rechte-hat-der-betriebsrat/), abgerufen am 03.09.2020.

- Neyer, A.-K, Wirges, F., Kunisch, M. (2020): HR-Studie 2020: So steht es um die Digitalisierung der Personalarbeit, https://www.forcont.de/files/user_upload/umfragen/hr_studie_2020/forcont_mlu_ergebnisbericht_hr_studie_2020.pdf abgerufen am 20.09.2020.
- Rausch, S. (2020): So profitieren Sie von Data Driven Recruiting. In: Personalwirtschaft. <https://www.personalwirtschaft.de/recruiting/artikel/so-profitieren-sie-von-data-driven-recruiting.html>, abgerufen am 28.08.2020.
- RKW-Kompetenzzentrum (o.J.): Über uns. <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/ueber-uns/>, abgerufen am 10.09.2020.
- Tata Consultancy Services (TCS), Bitkom Research (2019): Trendstudie Digitalisierung 2019. https://www.bitkom-research.de/system/files/document/Trendstudie_BRG_TCS_2019.pdf, abgerufen am 20.09.2020.
- TBS NRW (o.J.): Workday – ein Personalinformationssystem mit weitreichenden Auswirkungen. Handlungsmöglichkeiten der Interessevertretung. <https://www.tbs-nrw.de/workday-ein-personalinformationssystem-mit-weitreichenden-auswirkungen.html>, abgerufen am 09.09.2020.

TBS NRW (o. J.): Workday: Von der IT-Mitbestimmung zu Personal 4.0. Aus der Praxis. <https://www.tbs-nrw.de/workday-von-der-it-mitbestimmung-zu-personal-40.html>, abgerufen am 09.09.2020.

SRD-Rechtsanwälte (2019): Profiling: Die Herausforderungen durch die DSGVO. <https://www.srd-rechtsanwaelte.de/blog/profiling-neuerungen-dsgvo-bdsg/>, abgerufen am 14.09.2020.