

LAUSITZER REVIER



HANDLUNGSHILFE

MITARBEITERZUKUNFTSGESPRÄCHE

Ein Instrument langfristiger Personalplanung - auch für Betriebsräte



GEWERKSCHAFTEN GESTALTEN STRUKTURWANDEL.

EIN PROJEKT DER GFAAJ

Gemeinnützige Gesellschaft des
Deutschen Gewerkschaftsbundes zur Förderung
von Arbeitnehmerinnen, Arbeitnehmern und
der Jugend mbH



PCG - Project Consult GmbH
Prof. Dr. Kost & Kollegen



IMU-Institut
Berlin Brandenburg Sachsen

Impressum

V.i.S.d.P.: Frederik Moch - Projektleitung
GFAAJ mbH
Keithstraße 1
10787 Berlin

Redaktion: REVIERWENDE Büro Lausitzer Revier
in Zusammenarbeit mit der PCG-IMU Bietergemeinschaft
Dirk Süßmilch (RW)
Nicol von Neumann-Cosel (PCG)
Sebastian Buntjer (PCG)

Kontakt: Projektbüro Cottbus Projektbüro Görlitz
Ostrower Straße 6 Bautzener Straße 57
03046 Cottbus 02826 Görlitz
Telefon: 01578/5322035 Telefon: 01578/5322033

E-Mail: lausitz@revierwende.de
Internet: www.revierwende.de/lausitzer-revier

Redaktionsschluss: 28.02.2025

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

*„Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorauszusagen,
sondern darauf, auf die Zukunft vorbereitet zu sein.“*

Perikles

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangssituation in der Lausitz	5
2.	Rechtliche Einordnung und Definitionen von Personalplanung	6
3.	Vorgehensweise bei der Personalplanung	8
4.	Was sind Mitarbeiterzukunftsgespräche?	9
5.	Mitarbeiterzukunftsgespräche umsetzen	10
	5.1 Planung	10
	5.2 Vorbereitung	11
	5.3. Checkliste	14
6.	Auswertung	16
7.	Schlussfolgerungen & Ergebnisse	18
8.	Anlage: Übersicht wichtiger Aspekte einer eigenen, allgemeinen Personalplanung durch Betriebsräte	19

1. Ausgangssituation in der Lausitz

Viele Unternehmen in der Lausitz stehen angesichts der Dekarbonisierung und des damit verbundenen Strukturwandels vor der Herausforderung, Geschäftsfelder neu erschließen, bzw. ihre bisherigen Geschäftsfelder anpassen zu müssen, da auch ihre Auftraggeber bestehende Geschäftsfelder verändern bzw. bisherige Wertschöpfungsketten wegfallen.

Mit den Veränderungen bzw. Anpassungen der Geschäftsfelder wird wahrscheinlich einhergehen, dass sich auch die Aufgaben- und Tätigkeitsprofile der Beschäftigten verändern oder sogar wegfallen könnten.

Nicht zuletzt wegen des demographischen Wandels und des aktuellen Mangels an Fachkräften auf dem derzeitigen Arbeitsmarkt kann es für Unternehmen wertvoll sein, langjährige und/oder bewährte Beschäftigte im Unternehmen zu halten und ihnen neue Perspektiven im Unternehmen anzubieten.

Viele Gespräche der **REVIERWENDE** mit Mitbestimmungsvertretern Lausitzer Betriebe belegen, dass es oft an einer strategischen Personalplanung durch den Arbeitgeber fehlt. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf den anstehenden Kohleausstieg, sondern ist grundsätzlich erforderlich.

Ein Mittel für eine bessere Personalplanung können „**Mitarbeiterzukunftsgespräche**“ (MaZG) sein, die bestenfalls in eine konkrete Personalentwicklung münden.

Nachfolgende Handlungshilfe soll konkrete Anregungen und Handlungsempfehlungen geben, wie Transformationsprozesse unter Einbeziehung der Vorstellungen der Beschäftigten und in Übereinstimmung mit den unternehmerischen Zielen proaktiv durch Betriebsräte gestaltet werden können.

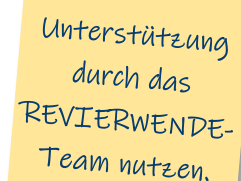
Die hier dargestellten Empfehlungen und Handlungsvorschläge basieren auf praktischen Erfahrungen der Kolleginnen und Kollegen des Projektes **REVIERWENDE** bei der Unterstützung der Betriebsräte in konkreten Transformationsprozessen in Unternehmen im Lausitzer Revier.

Da die konkreten Bedingungen in jedem Unternehmen anders sind, müssen die hier dargelegten Handlungsempfehlungen durch die Betriebsräte bzw. die Personalverantwortlichen individuell auf die Situation vor Ort und im jeweiligen Unternehmen angepasst werden.

Dabei kann Euch das **REVIERWENDE**-Team im Lausitzer Revier unterstützen.



Transformation
erfordert
aktives
Gestalten.



Unterstützung
durch das
REVIERWENDE-
Team nutzen.

2. Rechtliche Einordnung und Definitionen von Personalplanung

BetrVG ermöglicht Einflussnahme.

Die Personalplanung ist ein Teilbereich der gesamten Unternehmensplanung und damit primär eine unternehmerische Aufgabe. Personalplanung gehört nach § 92 Abs. 1 und 2 BetrVG aber auch zum Aufgabenspektrum von Betriebsräten (BR) und verpflichtet den Arbeitgeber, den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend zu informieren und ggf. mit ihm Maßnahmen zu beraten.

§ 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.

Das Initiativrecht nach § 92 Abs. 2 BetrVG (vgl. auch Initiativrecht nach §92a BetrVG – Beschäftigungssicherung) zur Einführung und Durchführung der Personalplanung, lässt sich allerdings gerichtlich nicht durchsetzen, d.h. es ist nach geltendem Recht nicht erzwingbar. Dennoch können Betriebsräte dieses Mittel nutzen.

Informationsrecht

Beratungsrecht

Initiativrecht

Weiteren Druck können Betriebsräte (in Betrieben mit über 100 Beschäftigten) über ihren Wirtschaftsausschuss entfalten, der in § 106 Abs. 2 BetrVG mit weitergehenden Informationsrechten ausgestattet ist. Dem Wirtschaftsausschuss sind die Auswirkungen wirtschaftlicher Angelegenheiten auf die Personalplanung rechtzeitig und umfassend darzustellen.

§ 106 BetrVG - Wirtschaftsausschuss

(2) Der Unternehmer hat den Wirtschaftsausschuss rechtzeitig und umfassend über die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten, soweit dadurch nicht die Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse des Unternehmens gefährdet werden, sowie die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung darzustellen. ...

Eine kontinuierliche Personalplanung soll dazu beitragen, die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens mit den Interessen der Beschäftigten in Einklang zu bringen. Dabei wird im Personalmanagement zwischen operativer und strategischer Personalplanung unterschieden.

Die **operative Personalplanung** meint eine eher kurzfristige Personalplanung zur zahlenmäßigen Besetzung von Stellen in einem Zeitfenster von einem Jahr auf monatlicher Basis. Umfassender ist der Begriff der **strategischen Personalplanung**. Hierunter ist der voraussichtliche langfristige Personalbedarf zu verstehen, z.B. die Beschäftigtenzahl in den nächsten Jahren, um die geplante Arbeit zu realisieren. Darüber hinaus werden in der strategischen Personalplanung auch die in den nächsten Jahren benötigten Qualifikationen der Beschäftigten berücksichtigt. Die Mitbestimmung bei der beruflichen Bildung ergibt sich aus den §§ 94-98 BetrVG.

Am Ende bietet die strategische Personalplanung im Optimalfall eine genaue Übersicht über die Anzahl der Stellen und die jeweils für die Stellen benötigten Qualifikationen. Strategische Personalplanung kann zwar nicht alle Beschäftigungsprobleme lösen, ist aber eine wichtige Voraussetzung, um Beschäftigung zu stabilisieren und Sicherheit für die Beschäftigten durch langfristige Perspektiven zu ermöglichen. Für die Personalplanung ist es wichtig, sowohl unternehmensinterne als auch externe Entwicklungen zu beobachten und deren Auswirkungen auf Personalbestand und -bedarf rechtzeitig zu analysieren. Durch eine vorausschauende Personalbedarfs-, Personalentwicklungs- und -einsatzplanung kann Beschäftigung proaktiv gesichert werden.

Oftmals sieht die Personalpolitik von Unternehmen eher so aus, dass sie sich an der positiven wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens orientiert. Erst in einem zweiten Schritt erfolgt die Personalplanung, die sich auch an den Fähigkeiten, den Kenntnissen und dem Wohl der Beschäftigten ausrichtet. Hieraus kann abgeleitet werden, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um diese Fähigkeiten sicherzustellen. Dies beinhaltet zum Beispiel Qualifizierungsmaßnahmen oder die Rekrutierung neuen Personals.

In der Praxis ist es häufig so, dass Betriebs- und Personalräte im Hinblick auf Planungen zunächst auf eine Aktion des Arbeitgebers warten, bevor sie selbst eine aktive Rolle im Hinblick auf eine Personalplanung einnehmen. Hier setzt das im Rahmen der REVIERWENDE eingesetzte und erprobte „Mitarbeiterzukunftsgespräch“ (MaZG) an, das Betriebsräte in die Lage versetzt, selbst proaktiv zu werden und die Arbeitgeberseite dazu zu bewegen, auf ihre Vorschläge einzugehen.

Es fehlt oft an strategischer Personalplanung.

Durch Personalplanung proaktiv handeln können.

MaZG mit Revierwende angehen.

3. Vorgehensweise bei der Personalplanung

Berücksichtigen, dass es sich um eine originär unternehmerische Aufgabe handelt!

Da Personalplanung originär eine unternehmerische Aufgabe ist, sollte sie dementsprechend grundsätzlich durch das Management bzw. einen verantwortlichen Vertreter der Personalabteilung betrieben werden.

Betriebsräte können und sollten diese einfordern und durch aktives Handeln mitgestalten.

In der Regel wird zur Personalplanung durch das Unternehmen und den Betriebsrat ein Prozess verankert, der folgende Fragen umfassen sollte:

- Wie sieht die mittel- und langfristige Strategie des Unternehmens aus?
- Wie setzt sich die Belegschaft zusammen (IST)?
- Welche Belegschaft wird in Zukunft benötigt (SOLL)?
- Wie wurde der Personalbedarf ermittelt?
- Welche Abweichungen ergeben sich hieraus?
- Und welche Maßnahmen sind hieraus abzuleiten?

BR müssen einbezogen werden und aktiv mitwirken.

Wenn Betriebsräte frühzeitig alle relevanten Personalplanungsdaten regelmäßig anfordern, erhalten und mit weiteren betriebswirtschaftlichen Informationen in Beziehung setzen, lassen sich im besten Fall auch frühzeitig gemeinsame Lösungsansätze finden.

Anders ist es, wenn Betriebsräte erst darauf hinwirken müssen, dass sich der Arbeitgeber mit einer strategischen Personalplanung befasst.

Erfahrungsgemäß bietet die Einbeziehung von Beschäftigten unter Abfrage ihrer persönlichen Lebensplanung gute und konkrete Ansätze zur Gestaltung einer Personalplanung.

BR können MaZG auch selbst initiieren.

Hier bietet die Initiierung und ggf. auch eigenständige Durchführung von Mitarbeiterzukunftsgesprächen für Betriebsräte eine gute Basis, um mit dem Arbeitgeber fundiert und sachlich ins Gespräch zu kommen.

4. Was sind Mitarbeiterzukunftsgespräche ?

Mitarbeiterzukunftsgespräche haben das Ziel, die persönlichen, beruflichen Zukunftsvorstellungen der einzelnen Beschäftigten systematisch abzufragen und zu erfassen. Sinn und Zweck ist es auch, die Beschäftigten in einen anstehenden Veränderungsprozess einzubeziehen und sie daran zu beteiligen. Die Ergebnisse stellen gemeinsam mit den unternehmerischen Zielen die Grundlage für eine strategische Personalplanung dar.

Darauf basierend können längerfristige Personalentwicklungskonzepte für das Unternehmen und die Beschäftigten entwickelt werden.

Aus Sicht des Betriebsrates sollte es um folgende Ziele gehen:

- langfristige Sicherung von Arbeitsplätzen und Standorten,
- Halten von Fachkräften im Unternehmen,
- qualifikations-, alters- und belastungsgerechte Gestaltung von Arbeit,
- Berücksichtigung von Schwerbehinderung und von Gleichstellung von Frauen und Männern,
- maßgeschneiderte Planung von Weiterbildungsmaßnahmen und der beruflichen Perspektive der Mitarbeitenden,
- Beteiligung der Beschäftigten,
- Stärkung der beruflichen Bildung und des Arbeits- und Gesundheitsschutzes,
- bestehendes Innovations- und Wertschöpfungspotenzial der Mitarbeitenden besser ausschöpfen,
- Stärkung des Betriebsrates.

Vorteile für das Unternehmen:

- man erlangt frühzeitig detaillierte Informationen über die persönliche Zukunftsplanung der Beschäftigten und kann diese in die unternehmerische Zukunftsplanung einfließen lassen,
- die Beschäftigten erfahren durch die Unternehmensführung Wertschätzung und bekommen das Signal, dass das Unternehmen mit ihnen auch zukünftig plant,
- dies festigt die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen, in Zeiten des Fachkräftemangels kann das ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

Zukunftsplanung
der MA und des
Betriebes
abgleichen.

MA wertschätzen
und binden

Fachkräfte
sichern

Potenziale
aufdecken

5. Mitarbeiterzukunftsgespräche umsetzen

Sollte der Arbeitgeber die Mitarbeiterzukunftsgespräche durchführen, sind diese i.S.d. § 94 Abs. 1 BetrVG mitbestimmungspflichtig. Wenn der Arbeitgeber eine mitbestimmungspflichtige Mitarbeiterbefragung durchführen will, dann muss er darüber den Betriebsrat informieren. Darüber hinaus muss er dem Betriebsrat sein Formular bzw. seinen Fragenkatalog vorlegen und die Zustimmung des Betriebsrates beantragen.

MA-Befragung
ist mitbestimmungspflichtig.

Der Betriebsrat hat dann die Aufgabe zu prüfen, ob der Arbeitgeber ein berechtigtes Interesse an den von ihm gewünschten Informationen hat und wenn ja, ob dieses Interesse des Arbeitgebers das Interesse der Beschäftigten an der Geheimhaltung dieser Informationen überwiegt.

§ 94 BetrVG - Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze

(1) Personalfragebogen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats. Kommt eine Einigung über ihren Inhalt nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

AG kann nicht
gezwungen werden,
BR kann jedoch eigene
MaZG durchführen.

Anders als bei vielen anderen Mitbestimmungsrechten hat der Betriebsrat **bei Mitarbeiterbefragungen kein Initiativrecht**. Er kann also vom Arbeitgeber nicht die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen verlangen, die der Arbeitgeber selbst nicht durchführen will.

Betriebsräte können jedoch eigene Mitarbeiterbefragungen z.B. in Form von Mitarbeiterzukunftsgesprächen durchführen, wenn sie von den Beschäftigten Informationen einholen wollen, die sie für ihre Mitbestimmungsarbeit verwenden wollen. Die Möglichkeit der Befragung durch den Betriebsrat ergibt sich u.a. aus §80 Abs.1 Nr.1 und Abs.2 BetrVG. Der Betriebsablauf oder der Betriebsfrieden dürfen dadurch allerdings nicht gestört werden und die Fragen müssen sich im Rahmen der gesetzlichen Aufgaben des Betriebsrats halten. Der Betriebsrat muss die Mitarbeitenden allerdings darauf hinweisen, dass die Umfrage anonym und freiwillig ist.

5.1. Planung der Mitarbeiterzukunftsgespräche

frühzeitige
Planung als
Erfolgsfaktor.

Unabhängig davon, wer die Mitarbeiterzukunftsgespräche durchführt, bedürfen sie einer umfassenden Planung und Vorbereitung, um erfolgreich und mit den gewünschten Ergebnissen umgesetzt zu werden.

Sie sollten möglichst frühzeitig bei anstehenden Überlegungen zu Veränderungsprozessen im Unternehmen in die Personalplanung einbezogen und

möglichst vor dem Beginn der Transformation durchgeführt werden. Somit wird schon in einem frühen Stadium sichergestellt, dass Zeitbedarfe für die Durchführung der Gespräche und deren Auswertung, sowie die anschließenden Weiterbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen in die Zeit- und Mittelplanung des Managements einfließen können.

Mitarbeiterzukunftsgespräche sollten dabei unter Benennung von Ziel, Art und Umfang rechtzeitig vorab den Beschäftigten, z.B. durch Betriebsversammlung, angekündigt und nach Möglichkeit immer als persönliches Gespräch durchgeführt werden.

Der Betriebsrat hat eine zentrale Rolle beim Schutz der Arbeitnehmerdaten. Deshalb ist der Hinweis, dass der Datenschutz eingehalten wird, unerlässlich. Dies gilt erst recht, wenn er selbst die Mitarbeiterzukunftsgespräche durchführt.

Mitarbeitende
frühzeitig
informieren
und
Datenschutz
beachten!!!

5.2. Vorbereitung der Mitarbeiterzukunftsgespräche

Keinesfalls sollten die Befragenden unvorbereitet auf die Belegschaft zugehen. Zur Vorbereitung empfiehlt es sich, einen möglichst allgemeingültigen Standardgesprächsleitfaden zu erstellen.

Zunächst ist zu definieren, welche Informationen für die Zukunftsplanungen des Unternehmens von Bedeutung sind. Hieraus ist ein entsprechender Fragenkatalog und ggf. ein Gesprächsleitfaden abzuleiten.

Wichtig ist, nach der Befragung die Ergebnisse **transparent zu kommunizieren** und darauf hinzuwirken, dass ggf. konkrete Maßnahmen ergriffen werden. Dies zeigt den Beschäftigten, dass ihre Meinungen geschätzt und berücksichtigt werden.

Äußerst sinnvoll ist die **Erarbeitung eines Gesprächsleitfadens** und die **Schulung von Befragenden**. Das beeinflusst den Erfolg der Mitarbeiterzukunftsgespräche erheblich. Durch geschulte Befragende kann sichergestellt werden, dass die Fragen konsistent und präzise gestellt werden, was die Qualität und die Vergleichbarkeit der Antworten verbessert.

In Schulungen kann an Hand des Gesprächsleitfadens der Umgang mit schwierigen Situationen geprobt werden. Gerade gut geschulte Betriebsräte können eine angenehme und vertrauensvolle Atmosphäre schaffen, die die Bereitschaft der Befragten erhöht, ehrlich und ausführlich zu antworten.

Schulungen können für die Befragenden auch eine Hilfestellung dafür sein, wie die ermittelten Daten effizient und vollständig erfasst werden. Insgesamt trägt die Schulung von Befragenden dazu bei, die Qualität der Daten

Gute
Vorbereitung ist
das A und O.

Ein „guter Fragenkatalog“ ...

zeichnet sich durch mehrere wichtige Merkmale aus, die bei der Gestaltung zu berücksichtigen sind:

- Die Fragen sollten klar formuliert und leicht verständlich sein, um Missverständnisse zu vermeiden.
- Sie sollten direkt mit dem Ziel der Umfrage oder des Interviews zusammenhängen und relevante Informationen liefern.
- Er beginnt oft mit allgemeinen Fragen und geht dann zu spezifischeren über. Dies hilft, den Befragten in das Thema einzuführen.
- Es sollte eine Balance zwischen offenen und geschlossenen Fragen geben. Bei geschlossenen Fragen sollten alle möglichen Antwortoptionen abgedeckt sein, einschließlich einer Option für „Sonstiges“ oder „Keine Meinung“. Offene Fragen ermöglichen zwar detailliertere Antworten, aber geschlossene Fragen sind leichter auszuwerten. Hilfreich ist die Nutzung von Skalenfragen.
- Die Fragen sollten neutral formuliert sein, um keine voreingenommenen Antworten zu provozieren.
- Der Fragenkatalog sollte flexibel genug sein, um auf unterschiedliche Befragte und Situationen angepasst werden zu können.
- Vor der endgültigen Verwendung sollte der Fragenkatalog getestet werden, um sicherzustellen, dass die Fragen verständlich sind und die gewünschten Informationen liefern.
- Er sollte individuelle Fragestellungen berücksichtigen, die nur das Unternehmen betreffen oder sich auf eine spezielle gesetzliche Regelung beziehen (wie z.B. die Regelungen zum Anpassungsgeld (APG) in den vom Kohleausstieg betroffenen Unternehmen).

Schulungen für die Befragenden und ggf. externe Unterstützung andenken.

zu erhöhen, die Professionalität der Befragung zu steigern und das Vertrauen der Befragten zu gewinnen.

Je nach Anzahl der Beschäftigten sind personelle Ressourcen für die Befragung einzuplanen. Ggf. ist auch **externe Unterstützung** erforderlich, für die finanzielle Mittel eingeplant werden müssen.

Hilfreich ist es auch für die Gesamtplanung, einen **detaillierten Zeitplan** für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der einzelnen Gespräche aufzustellen.

Nach Erfahrung von Betriebsräten kann ein Mitarbeiterzukunftsgespräch bei guter Vorbereitung in ca. 30 Minuten durchgeführt werden. Arbeits- und

Schichtzeiten sollten im Rahmen einer Gesamtplanung ebenso berücksichtigt werden wie Urlaub oder krankheitsbedingte Ausfälle.

Nachdem das Unternehmen und/oder der Betriebsrat die Beschäftigten über die Ziele der Mitarbeiterzukunftsgespräche vorab informiert und die individuellen Gesprächstermine den Beschäftigten mitgeteilt hat, erfolgt das eigentliche Gespräch.

Gesprächstermine rechtzeitig planen, Gesprächsdauer ca. 30 Minuten.

Mitarbeiterzukunftsgespräch

Name:	01		Vorname:	02	
Derzeit tätig als/im Bereich:	03				
PNR:	04	Schwerbehinderung:	05	%	Jahrgang:
				06	
Ausbildung/Qualifikationen/Abschlüsse/sonst. Kenntn.	07				
Meine Zukunftsvorstellungen:	08				
Ich möchte:	in Ruhestand gehen		langfristig im Unternehmen bleiben		extern vermittelt werden
	↓		↓		22
Rente mit 63	09	→	Jahr		
Rente mit 65	10	→			
Rente mit 67	11	→			
Altersteilzeit nutzen	12	→			
als Rentner weiterarbeiten	J	13	N	13	
	innerhalb eingesetzt werden		14	→	15 (gewünschten Standort/Unternehmensbereich eintragen)
	adäquate Tätigkeit		16	→	17
	neues Tätigkeitsfeld		18	→	19
	mich qualifizieren		20	→	21
Notizen:	23				
für weitere Notizen die Rückseite nutzen ->					
Nutzungshinweise:					
Ihre Angaben sind freiwillig. Sie dienen dazu, Ihre beruflichen Zukunftsvorstellungen mit den Bedarfen des Unternehmens abzugleichen. Sie werden als Grundlage für weiterführende persönliche Gespräche mit Ihnen genutzt. Ihre Angaben unterliegen der Vertraulichkeit und werden einzig und allein von der Personalabteilung und dem Betriebsrat zu diesem Zweck verwendet. Sollten Sie keine Angaben machen, entstehen Ihnen dadurch keine Nachteile. Dies gilt auch für den Fall, dass sich im Laufe der Zeit Ihre Einschätzungen verändern oder komplett widerrufen sollten. Gleichzeitig weisen wir darauf hin, dass aus dieser Befragung keine Ansprüche auf etwaige Stellen oder Qualifizierungen abgeleitet werden können bzw. Rechte & Pflichten entstehen.					
Aufnehmender:			Unterschrift Mitarbeiter:		
	(Name leserlich)				

<- Beispiel für einen Fragebogen

5.3. Checkliste für Mitarbeiterzukunftsgespräche

Vorbereitung auf das Gespräch

Was sollte der Befragende für das MaZG dabeihaben?

- Leeres Formblatt „MaZG“ und wenn vorhanden Mitarbeiterinformationen (z.B. Ausdruck Stammdaten der Personalabteilung)
- Ggf. bei digitaler Gesprächsauszeichnung Laptop/Tablet
- Kugelschreiber, ACHTUNG: leserlich schreiben! Zur Erleichterung der anschließenden Datenaufnahme
- Gesprächsleitfaden bereit legen

Einführungsphase

Auf welche Aspekte sollte im Rahmen der Begrüßung geachtet werden?

- Aufklärung über Ziele des Gesprächs
- Geplante Dauer des Gesprächs
- Freiwilligkeit der Angaben
- Einhaltung Datenschutz
- Hinweis auf Unverbindlichkeit der Angaben
- Überprüfung/Abgleich bereits bestehender Mitarbeiterdaten auf Vollständigkeit/Richtigkeit

Hauptphase - Kern des Mitarbeitergesprächs

Wie ist die aktuelle Situation des Beschäftigten? Wie ist seine eigene Zukunftsplanung?

- Wo ist der aktuelle Einsatz- und Aufgabenbereich?
- Erfragen von Kenntnissen und Fähigkeiten, insbesondere individueller Fähigkeiten, die dem AG noch nicht bekannt sind
- Zentrale Frage: „Welche Vorstellungen haben Sie hinsichtlich ihrer beruflichen Zukunft?“

Folgende Kategorien bieten sich z.B. an:

- „in Ruhestand gehen“
- „langfristig bleiben“
- In eine andere Abteilung wechseln

- ❑ „Qualifizierungswunsch“
- ❑ „das Unternehmen verlassen“
- ❑ Andere, individuelle Aspekte (Teilzeit, Sabbatical, Elternzeit usw.)

Abschlussphase

Das MaZG sollte auf eine Weise geschlossen werden, die den Befragten das Gefühl vermittelt, dass ihre Meinungen wichtig für den weiteren Prozess im Unternehmen ist.

Dies umfasst:

- ❑ Abschließende Zusammenfassung der Kernaussagen des Gesprächs, Dank und Wertschätzung.
- ❑ Information über den weiteren Prozess, wann und wie die Ergebnisse der Befragung kommuniziert werden, welche Schritte wann als nächstes folgen.
- ❑ Ggf. Frage, wie der Befragungsprozess empfunden wurde, ob es Verbesserungsvorschläge für zukünftige Befragungen gibt.

Umgang mit Rückfragen bzw. Ängsten der Befragten

- Aussagen respektieren, nicht bewerten, nicht agitieren, nachfragen und Verständnisfragen stellen, erklären, aber keinen Druck aufbauen,
- keine Beratung / keine Versprechungen machen, auf die Unverbindlichkeit der Aussagen hinweisen,
- ggf. Ängste/Sorgen nehmen,
- Nutzen des offenen Notizfeldes und der Rückseite:
 - ⇒ bei Gesprächsverweigerern zu den Gründen;
 - ⇒ bei Beschäftigten, die sich überhaupt keine Gedanken gemacht haben;
 - ⇒ bei Fragen, die man nicht beantworten kann;
 - ⇒ für individuelle Aussagen bzw. besondere Anmerkungen;
 - ⇒ ...

6. Auswertung

Die Auswertung von Mitarbeitergesprächen ist der finale Prozess, um die gewonnenen Informationen effektiv zu nutzen und Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterentwicklung im Kontext mit der unternehmerischen Strategie abzuleiten. Die Aussagen und Ergebnisse werden in einer Zusammenfassung dokumentiert.

Die Auswertung
bei der Planung
gleich mitdenken.

Die Auswertungsstruktur einer Befragung orientiert sich an den bei der Planung der Befragung definierten Zielen. Sie sollte bereits während der Planung der Befragung und der Erstellung des Fragebogens mitgedacht und bestenfalls miterstellt werden. So kann sichergestellt werden, dass die Daten die passende Form für die Auswertung aufweisen und die Konsistenz und die Vergleichbarkeit der Antworten der Befragten gewährleistet sind.

Andererseits kann die Auswertung so frühzeitig angepasst werden, um auf etwaige Besonderheiten, die bei der Befragung auftreten, reagieren zu können.

Für die Auswertung ist es hilfreich, Statistik-Programme oder Tools zu nutzen (manche Unternehmen arbeiten mit speziellen Personalplanungsprogrammen!). Daher müssen die einzelnen Ergebnisse der Befragung in diese Programme eingegeben bzw. bei schriftlicher Erfassung, übertragen werden.

In den Auswertungsprogrammen können die Daten dann nach den jeweils definierten Schwerpunkten sortiert oder zusammengefasst werden.

Kategorien können beispielsweise sein:

- fest definierte bzw. frei definierbare Altersgruppen
 - ⇒ jahrgangsbezogene Auswertungen,
 - ⇒ Wie viele bzw. welche Mitarbeitende werden das Unternehmen bis zum Jahr x verlassen,
- Mitarbeitende, die das Unternehmen verlassen wollen
 - ⇒ Renteneintritte,
 - ⇒ Persönliche Gründe,
- Mitarbeitende, die im Unternehmen bleiben wollen,
 - ⇒ die sich qualifizieren wollen,
 - ⇒ die bereit sind eine andere Tätigkeit aufzunehmen,
- Mitarbeitende, die über bestimmte Qualifikationen verfügen.

Zusätzlich können sog. „Kreuzabfragen“ wichtige Informationen liefern und Zusammenhänge darstellen.

- Zum Beispiel: Wieviel und welche Mitarbeitenden mit einer bestimmten Qualifikation werden das Unternehmen in den nächsten Jahren aus Altersgründen verlassen?

Grafische Auswertungen können dabei helfen, einen schnellen Überblick zu verschaffen. Hierbei sollte jedoch Einfachheit im Vordergrund stehen. Aufwändige und komplexe Abbildungen sind für Außenstehende schwieriger nachzuvollziehen.

Neben der quantitativen Auswertung sollte auch eine qualitative Analyse erfolgen, um die Interpretation abzurunden.

Wichtige Informationsquellen hierfür sind die Gesprächsprotokolle und darin insbesondere die Antworten auf die offenen Fragen. Sie liefern individuelle Informationen, Hinweise und Anregungen und sollten im Bericht gesondert zusammengefasst werden.

Sie könnten in konkreten Handlungsempfehlungen münden, die einerseits der zukünftigen Strategie des Unternehmens nützen, aber auch die Weiterbildungsplanung für die Beschäftigten mit konkreten Maßnahmen unterlegt.

Die Ergebnisse der Auswertung sollten allen Beteiligten zur Kenntnis gebracht und gemeinsam diskutiert werden.

*Individuelle
Informationen,
Hinweise und
Anregungen der
Befragten, mit
berücksichtigen.*

7. Schlussfolgerungen & Ergebnisse

Im Ergebnis der Auswertung der Mitarbeiterzukunftsgespräche und der anschließenden unternehmerischen Planung sollte die Geschäftsleitung

- die betriebliche Einsatzplanung,
- den dafür erforderlichen Stellenplan,
- die dafür erforderlichen Qualifikationen,
- die benötigten Mittel für Qualifizierungen und
- ggf. notwendige Investitionen

gemeinsam mit dem Betriebsrat ermitteln.

Nachdem die Unternehmensleitung eine strategische Personalplanung für das Unternehmen und jeden einzelnen Mitarbeiter erstellt hat, sollten die Beschäftigten unter Hinzuziehung des Betriebsrates in persönlichen Gesprächen informiert werden.

Dieses Gespräch sollte unabhängig von den regelmäßigen Personalgesprächen geführt und klar von diesen abgegrenzt werden.

In diesem Personalgespräch - „Mitarbeiterperspektivgespräch“ (MaPG) - sollte die Geschäftsleitung auf der Grundlage der Aussagen im Mitarbeiterzukunftsgespräch mit dem/der Beschäftigten gemeinsam abstimmen:

- wie das Unternehmen zukünftig mit ihm/ihr plant,
- welche persönlichen Voraussetzungen er/sie dazu erfüllen sollte,
- wie die Vorschläge des Unternehmens dazu aussehen,
- welche Weiterbildungs-/Qualifizierungsmaßnahmen notwendig sind,
- welcher Zeitraum dafür vorgesehen ist,
- wer die Kosten trägt,
- wie der/die Beschäftigte und die BR dazu steht,
- welche vertraglichen Vereinbarungen notwendig sind.

Im besten Fall gelingt es die Bedarfe des Unternehmens und die Vorstellungen des/der Beschäftigten in eine gemeinsame Zukunftsplanung zu überführen.

Unterschiedliche Vorstellungen sollten konstruktiv und kompromissorientiert diskutiert werden. Der Betriebsrat sollte dabei moderierend agieren.

Gespräche klar von den obligatorischen Personalgesprächen abgrenzen.

Win-Win-Situation Kreieren.

8. ANLAGE: Übersicht wichtiger Aspekte einer eigenen, allgemeinen Personalplanung durch Betriebsräte

■ persönliche Daten:

- ⇒ Geburtsdatum
- ⇒ Eintrittsdatum / Betriebszugehörigkeit
- ⇒ mögliche Austrittszeitpunkte

■ organisatorische Daten:

- ⇒ Organisation / Abteilung
- ⇒ Personalnummer

■ vertragliche Daten:

- ⇒ Arbeitszeithöhe (ggf. befristete Erhöhung/Absenkung)
- ⇒ Art der Arbeitszeit (Gleitzeit & Schichtmodelle)
- ⇒ Entgeltgruppe/AT-Gruppe (ggf. mit Entgeltstufe)
- ⇒ Leistungszulage (%), Prämie, Akkord, Zulagen (Besitzstands-, Funktionszulagen, etc.)
- ⇒ Kündigungsfristen (tariflich oder individuell abweichend)
- ⇒ befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis
- ⇒ Altersteilzeit-Teilnehmer (aktiv/passiv/Block)

■ aktuelle Daten: (oft weichen diese von den vertraglich vereinbarten ab)

- ⇒ aktuelle Tätigkeits-, Funktions- oder Stellenbezeichnung
- ⇒ Eingruppierung

■ situationsbedingte Informationen:

- ⇒ Mutterschutz / Elternzeit
- ⇒ Sabbatical
- ⇒ Schwerbehinderung
- ⇒ Erwerbsminderungsrente
- ⇒ Betriebsrattätigkeit etc.

■ betriebliche Qualifizierungsdaten:

- ⇒ Qualifizierungs- oder Entwicklungspläne

■ persönliche Qualifizierungsdaten:

- ⇒ bereits erlangte Qualifikationen und Berufsabschlüsse
- ⇒ Befähigungsnachweise
- ⇒ dem Betrieb weitere „unbekannte Fähigkeiten“
- ⇒ Fremdsprachenkenntnisse

REVIERWENDE

GEWERKSCHAFTEN GESTALTEN STRUKTURWANDEL.

LAUSITZER REVIER



BERATEN - VERNETZEN - QUALIFIZIEREN

www.revierwende.de/lausitzer-revier