
REDEBAUSTEINE

Personalplanung

Personalplanung für aktive Mitbestimmung

Es ist ganz sicher nichts neues, das unsere Unternehmen zunehmend mit immer schärferem Wettbewerb ausgesetzt sind und Druck auf Kostenersparnis und Effizienzsteigerung. Deshalb gehört es auch für die Mitbestimmer im Betrieb inzwischen zu den Kernaufgaben, sich mit langfristiger Strategie des Unternehmens auseinanderzusetzen und auf eine gute Entwicklung hinzuwirken.

Ein Baustein ist, Personalplanung im betrieblichen Alltag dauerhaft auf die Tagesordnung zu setzen. Dies wird künftig die Herausforderung für eine erfolgreiche Betriebsratsarbeit sein. Von ihrer konkreten praktischen Gestaltung hängen Beschäftigung und der Erfolg des Unternehmens ab.

Mitbestimmung in personellen Angelegenheiten bedeutet nicht nur mitzureden bei personellen Einzelmaßnahmen wie Einstellung, Umgruppierung und Kündigung, sondern gerade auch bei Fragen der Personalplanung und Personalentwicklung.

Häufig reduziert die Unternehmensseite die Beteiligung von Betriebsräten im betrieblichen Alltag gern auf die beschriebenen personellen Einzelmaßnahmen. Das ist eigentlich nicht nachzuvollziehen, und sollte hier müssen aktive Betriebsräte auch mehr einfordern.

Denn die aktive Gestaltung der Personalplanung im Betrieb bietet doch die Chance, unterschiedliche Interessen und Themen miteinander zu verknüpfen. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Zusammenhang von Weiterbildung und Personalentwicklung. Zum einen bedeutet eine kontinuierliche und zielgerichtete berufliche Fortbildung den Ausbau und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit für den einzelnen Beschäftigten. Zum anderen bedeutet dies für das Unternehmen Nutzung und Entwicklung des Innovations- und Wertschöpfungspotenzials.

Personalplanung – richtig genutzt - kann mit dazu beitragen, dass die Interessen der Beschäftigten besser mit den wirtschaftlichen Anforderungen des Unternehmens bzw. Betriebes in Übereinstimmung gebracht werden können. Sie kann eine Versachlichung und Verstetigung der Personalpolitik fördern und helfen, unvermeidliche betriebliche Konflikte aufgrund der unterschiedlichen Interessenlagen im Wege der Kompromissfindung leichter und besser zu lösen.

Personalplanung führt Themenfelder zusammen

Die Gewerkschaft unterstützt und fördert durch ihre Tarifpolitik (z.B. TV Demo) und einem entsprechenden Bildungsangebot sowie durch Beratung die Arbeit der Betriebsräte.

Aktivitäten in anderen Feldern des Personalmanagements wie Rekrutierung, Leadership Development und betriebliches Gesundheitsmanagement kann die strategische Personalplanung flankieren und unterstützen.

Die Instrumente im Handlungsfeld Personalplanung sind sehr gut dafür geeignet, aus einer reaktiven Rolle heraus hin zu einem aktiven Verständnis der Betriebsratsarbeit zu gelangen. Eine am Wohl der Beschäftigten orientierte Personalpolitik kommt selten von allein, da das Unternehmen systembedingt zunächst gewinnmaximierende Ziele verfolgt und danach seine Personalplanung ausrichtet.

Entscheidend ist jedoch, die Personalplanung auf Betriebs- und Unternehmensebene gemäß § 92 BetrVG ff. im Zusammenhang mit weiteren Mitbestimmungsrechten und einer guten Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsausschuss und den Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten zu sehen. Der Betriebsrat muss die damit verbundenen Möglichkeiten zielorientiert nutzen.

Personalplanung konkret – wie geht es los? Ein mögliches Szenario

Das beginnt damit, die relevanten Personalplanungsdaten regelmäßig anzufordern und auszuwerten. Mit einer eigenen Definition von bedarfsorientierter und betriebswirtschaftlich nachhaltiger Personalplanung und -entwicklung können Themen, wie Beschäftigungs- und Standortsicherung, Leiharbeit, Fachkräftemangel, altersgerechte Arbeitsplätze, gerechte Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten und anderes aufgegriffen werden.

Der Betriebsrat entwickelt sich damit auch deutlich stärker zu einem vorausschauenden und konstruktiven Gestalter und agiert nicht mehr nur als „soziale Feuerwehr“ für bestimmte Einzelfälle.

Insbesondere um den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ (TV Demo) mit Leben zu erfüllen, ist eine intensive Beschäftigung des Betriebsrats mit der Personalplanung unerlässlich.

Wird von der Unternehmensleitung festgestellt, dass am Standort mehr Mitarbeiter eingestellt werden sollten, kann es aus Betriebsratsicht zu eher ungewollten Szenarien kommen.

Statt neue Mitarbeiter einzustellen, wird nach Rationalisierungs- und Effizienzsteigerungsmöglichkeiten nachgedacht. Ebenso Leistungsverdichtung und Mehrarbeit, die Einstellung von Leiharbeitern oder das Outsourcen an Werkvertragsnehmer können die Folge sein. Damit schafft sich das Unternehmen bzw. der Betrieb eine Flexibilisierungsreserve zu Lasten der betroffenen Beschäftigten.

Dies kann nicht im Sinne der Gewerkschaften, im Sinne von Guter und Gesunder Arbeit sein!

Personalbedarfsplanung – Ein guter Start

Zu Beginn der Analyse steht die Personalbedarfsplanung. Sie versucht zu ermitteln, wie viele Arbeitskräfte wann und wo insgesamt benötigt werden und welche Qualifikationen sie

aufweisen Diese Informationen sind für eine vorausschauende, aktive Betriebsratsarbeit von erheblicher Bedeutung.

Der Personalbedarf eines Unternehmens bzw. Betriebes wird durch eine Vielzahl von internen und externen Einflussfaktoren bestimmt. Externe Faktoren wie wirtschaftliche Gesamtlage, Steuerpolitik und so weiter sind vom Unternehmen nicht zu beeinflussen, daher ist die Fokussierung auf die internen Faktoren umso entscheidender:

- Ergebnisse der Umsatz-, Produktions-, Investitions-, F&E-, Kosten- und Finanzplanung
- Leistungsvermögen und –Bereitschaft der Belegschaft (v.a. Alters- und Qualifikationsstruktur, Unternehmenskultur, Betriebsklima)
- Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen
- Fehlzeiten (und deren Ursachen)
- Fluktuation (und deren Ursachen)
- Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten

Um aus der passiven Rolle heraus in die aktive und mitgestaltende Position zu gelangen, können die Betriebsräte auf umfangreiche Rechte zu Information und Beratung aus dem Betriebsverfassungsgesetz zurückgreifen.

Der Arbeitgeber muss umfassend über

gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf,

sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung und

auch auf wirtschaftliche Informationen aus diesen Teilbereichen erstrecken, wie z.B. Produktions-, Absatz- und Investitionsplanung.

Natürlich muss die so rechtzeitig erfolgen, dass eine Beratung möglich und sinnvoll ist. Die Frage der rechtzeitigen Information wird zwischen den Betriebsparteien regelmäßig kontrovers diskutiert. Der Betriebsrat ist bereits zu Beginn des Planungsprozesses, also bereits bei der Ermittlung der Planungsziele zu beteiligen. Denn bereits durch die Definition der Ziele und ggf. damit des Planungsgegenstandes kann die weitere Planung frühzeitig aber nachhaltig beeinflusst werden.

Im Anschluss an die Zielsetzung kann der Betriebsrat Einfluss nehmen, mit welchen Maßnahmen das gesteckte Ziel erreicht werden kann. Das Ergebnis der Planung ist der Plan selbst. In unserer Praxis kommt es immer wieder vor, dass der Arbeitgeber unsere Betriebsräte nur über den fertigen Plan informiert und nur zur Beratung des konkreten Plans bereit ist.

In letzter Konsequenz kann der Betriebsrat bei wiederholten Verstößen ggf. ein Unterlassungsverfahren gegen den Arbeitgeber einleiten. Da Planung ein kontinuierlicher Prozess ist, der Plan sich also jederzeit ändern kann, ist der Betriebsrat auch über geplante Änderungen unverzüglich zu informieren.

Dem Betriebsrat muss die Möglichkeit eröffnet werden, durch die Beratung auf den Inhalt der Maßnahmen noch Einfluss zu nehmen. Damit erstreckt sich die Beteiligung aber nicht nur auf das „Wie“, sondern auch auf das „Ob“ einer Maßnahme. Auch bereits verworfene Planungsszenarien sind daher mit dem Betriebsrat zu erörtern.

Der Betriebsrat ist auch beratend in die Planungen mit einzubeziehen. Darüber hinaus kann der Betriebsrat selbst die Initiative ergreifen und mit dem Arbeitgeber alle Aspekte beraten, über die der Arbeitgeber informieren muss. Der Arbeitgeber muss sich mit der Position und den Vorschlägen des Betriebsrats zu der Personalplanung und zu den planerischen Maßnahmen auseinandersetzen. Ferner hat er Fragen wahrheitsgemäß, umfassend und genau zu beantworten.

Des Weiteren hat der Betriebsrat das Recht, von sich aus Vorschläge für die Einführung und Durchführung einer Personalplanung zu machen. Will der Betriebsrat dieses Recht wahrnehmen, hat er einen hohen Informationsanspruch. So können Unterlagen zu Konzepten des Arbeitgebers, die aber noch nicht umgesetzt werden sollen für die Initiative des Betriebsrats von Bedeutung sein. Damit sind auch sogenannte Schubladenkonzepte gemeint.

Speziell bei der Frage ob bestehende Fremdvergaben wieder rückgängig gemacht werden sollen (Insourcing), kann der Betriebsrat die Erstellung und Vorlage von Kontrolllisten mit präzisen Angaben über Aufgaben und Arbeitsvolumina der Fremdarbeitsfirmen verlangen

Der Arbeitgeber muss sich mit den Vorschlägen des Betriebsrats ernsthaft auseinandersetzen. Dies folgt dem Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit nach § 2 Abs. 1 BetrVG. Zur Umsetzung der Vorschläge ist er jedoch nicht verpflichtet.

Bei einer betriebs- oder unternehmensübergreifenden Personalplanung bestehen entsprechende Beteiligungsrechte des Gesamt- bzw.- des Konzernbetriebsrats.

Beschäftigungssicherung mit Personalbedarfsplanung

Auch für die Beschäftigungssicherung ist Personalplanung wichtig. In diesem Fall kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigten machen.

Beschäftigungssicherung ist darauf gerichtet, bestehende Arbeitsplätze zu erhalten; Beschäftigungsförderung dagegen soll zusätzliche Arbeitsplätze schaffen bzw. die Zahl der Beschäftigten im Betrieb erhöhen. Der Betriebsrat hat hier ein Initiativrecht.

Die Vorschläge des Betriebsrates sind nicht eingeschränkt, sie müssen sich aber auf den Arbeitgeber beziehen, betrieblich umsetzbar sein und funktional auf die Sicherung und Förderung der Beschäftigung im Betrieb bezogen sein.

In der Praxis kann der Betriebsrat immer dann Vorschläge zur Beschäftigungssicherung machen, wenn aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens bzw. des Betriebes Arbeitsplätze gefährdet erscheinen. Vorschläge zur Beschäftigungsförderung werden vermutlich erst dann gemacht, wenn über längere Zeiträume hinweg Mehrarbeit und Überstunden anfallen, um personelle Kapazitätsengpässe auszugleichen.

Der Arbeitgeber hat die Verpflichtung, die Vorschläge des Betriebsrates mit diesem zu beraten. Daraus ergibt sich die Verpflichtung, die Vorschläge des Betriebsrates zu prüfen, also nicht nur entgegenzunehmen, sondern sich mit ihnen inhaltlich auseinanderzusetzen. Die Beratungspflicht besteht nicht, wenn der Betriebsrat nach erfolgter Ablehnung denselben Vorschlag noch einmal macht, ohne dass sich die Umstände geändert hätten. Ist der Arbeitgeber der Auffassung, die Vorschläge beziehen sich nicht auf die Sicherung und Förderung der Beschäftigung im Betrieb, dann besteht ebenfalls keine Beratungspflicht. Da es sich hier aber um einen unbestimmten Rechtsbegriff handelt, kann der Betriebsrat ggf. durch das Arbeitsgericht feststellen lassen, dass sein Vorschlag gesetzeskonform ist.

Seiner Beratungspflicht wird der Arbeitgeber nur gerecht, wenn an den Beratungen über die Vorschläge des Betriebsrates auf Arbeitgeberseite kompetente und entscheidungsbefugte Vertreter teilnehmen. Sowohl der Arbeitgeber als auch der Betriebsrat zu den Beratungen einen Vertreter des Arbeitsamtes oder des Landesarbeitsamtes hinzuziehen. Dies wird immer dann sinnvoll sein, wenn zur Umsetzung der Vorschläge des Betriebsrates auch finanzielle Leistungen der Arbeitsverwaltung nach dem Sozialgesetzbuch (z.B. bei Kurzarbeit, Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen) eingesetzt werden sollen.

Personalbedarfsplanung – Ein Instrument zur Gestaltung von Arbeitsplätzen

Der Arbeitgeber muss den Betriebsrat frühzeitig und umfassend anhand von Unterlagen über die Planung und Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen und Arbeitsumgebung informieren. Die geplanten Maßnahmen und ihre (möglichen) Auswirkungen auf die Arbeitnehmer-/innen müssen so rechtzeitig beraten werden, dass die Vorschläge und Bedenken des Betriebsrats bereits in der Planungsphase berücksichtigt werden können. Ziel ist die optimale Gestaltung der Arbeitsabläufe und der Arbeitsumgebung unter Berücksichtigung der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse.

In der Praxis wird dieses Beteiligungsrecht häufig vernachlässigt, obwohl es eine zentrale Bedeutung für die arbeitnehmer- und alterngerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen hat.

Im Einzelnen geht es um die Beteiligung des Betriebsrats bei der Planung von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikation,- Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen, um die Planung von technischen Anlagen, die Planung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen sowie die Planung der Arbeitsplätze.

Unter der Gestaltung der Arbeit wird dann als menschengerecht angesehen, wenn sie so beschaffen ist, dass sie sich an die physischen und psychischen Eigenschaften, an Leistungsvermögen und Bedürfnisse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer anpasst.

Werden Arbeitnehmer durch Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung von Arbeit offensichtlich widersprechen, in besonderer Weise belastet, kann der Betriebsrat Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen.

Der Betriebsrat kann im Rahmen der Beratungen vielfältige Ziele anstreben. Hinsichtlich der Personalplanung sind dabei insbesondere folgende Ziele bedeutsam:

Bei Fließbandarbeiten oder getakteten Arbeitsabläufen sind individuelle Ruhezeiten, z.B. auch durch Möglichkeiten der Arbeitsunterbrechung auch bei der Personalbedarfsplanung zu berücksichtigen.

Abbau oder Verhinderung von monotonen und/oder sinnentleerenden Arbeitsabläufen (sog. Taylorisierung), z.B. durch Gruppenarbeit oder Arbeitsplatzrotation, sowie der Abbau von Schicht- und Nachtarbeit.

In der Praxis ist es schwer, Mitbestimmungsrechte und Gute Arbeit immer durchzusetzen, insbesondere an den Stellen, wo es gesetzlich nicht erzwingbar ist. Allerdings hat der Betriebsrat die Möglichkeit, seine Zustimmung an mitbestimmungspflichtigen Sachverhalten an freiwilligen Maßnahmen des Arbeitgebers zu koppeln.

Für den Betriebsrat sind im Bereich der Personalbedarfsplanung insbesondere folgende Unterlagen von Bedeutung:

- Unterlagen über alle Teilbereiche der Personalplanung
- Stellenbeschreibungen, Stellenpläne und Anforderungsprofile
- Arbeitszeitplanung (z.B. Arbeitszeitvolumen und Einsatzzeiten der Mitarbeiter)
- Rationalisierungsvorhaben (z.B. durch die Einführung neuer Techniken, Änderung der Arbeitsorganisation, Änderung der Betriebsanlagen).
- Absatz- und Produktionsplanung.
- Personalzugangs- und Abgangstabellen
- Daten aus dem Personalcontrolling (z.B. Kennziffern zu Überstunden, Krankenstand, Unfallstatistiken).

Personalbedarfsplanung mit Kennziffern

In der täglichen Praxis des Betriebsrats spielen vor allem die Personalkennziffern zum Personalbedarf eine wesentliche Rolle, nämlich Beschäftigungsquote, Teilzeitquote, Überstundenquote und Anteil unbesetzter Stellen.

Ein hoher Anteil unbesetzter Stellen, ein hohes Maß an Mehrarbeit und der Einsatz von Leiharbeitnehmern sind für sich genommen starke Indizien für die Notwendigkeit von Einstellungen.

Wenn der Betriebsrat nun noch zusätzlich Kenntnis hat über die Umsatzplanung sowie die Auftragssituation (Auftragseingang, Auftragsbestand, Auftragsreichweite), dann wird es ihm leichter fallen, beantragte Mehrarbeit abzulehnen bzw. mit der Forderung nach Einstellungen, Übernahme von Auszubildenden nach erfolgreichem Abschluss und feste Übernahme von Leiharbeitnehmern zu verbinden, wenn die analysierten wirtschaftlichen Daten dies hergeben.

Solche Forderungen lassen sich dann auch leichter in möglichen Einigungsstellenverfahren durchsetzen. Insbesondere bei Anträgen des Arbeitgebers zu Mehrarbeit sollte sich der Betriebsrat vergewissern, ob tatsächlich Mehrarbeitsgründe (unvorhergesehen, vorübergehend) vorliegen und nicht eine Personalunterdeckung die Ursache ist. Aufgrund seines erzwingbaren Mitbestimmungsrechts bei Mehrarbeit hat hier der Betriebsrat gute Chancen, zumindest mittelfristig zu einer Erhöhung des Personalbestandes zu kommen, wenn ihm dies angezeigt erscheint.

Wichtig für den Betriebsrat sind Personalkennziffern wie Beschäftigungsquote, Teilzeitquote, Überstundenquote und Anteil unbesetzter Stellen. Insbesondere bei Anträgen des Arbeitgebers zu Mehrarbeit sollte sich der Betriebsrat vergewissern, ob tatsächlich Mehrarbeitsgründe (unvorhergesehen, vorübergehend) vorliegen und nicht eine Personalunterdeckung die Ursache ist. Aufgrund seines erzwingbaren Mitbestimmungsrechts hat hier der Betriebsrat gute Chancen, zumindest mittelfristig zu einer Erhöhung des Personalbestandes zu kommen, wenn ihm dies angezeigt erscheint.

In der Praxis sind bei der Personalbeschaffung insbesondere solche Personalkennziffern von Bedeutung, die Hinweise auf die Attraktivität des Unternehmens/Betriebes als Arbeitgeber und die Effizienz des Auswahlprozesses liefern (vgl. Ziffer **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Personalentwicklung als Baustein der Personalplanung

Besondere Aufmerksamkeit sollte der Betriebsrat auf die Personalentwicklung legen. Die Qualität von Personalentwicklungsmaßnahmen (Aus-, Fort- und Weiterbildung, Umschulung) entscheidet auch über die Attraktivität des Betriebes/Unternehmens als Arbeitgeber. Dies wird in der Zukunft bei einem immer stärkeren Wettbewerb der Arbeitgeber um gute Arbeitskräfte immer bedeutsamer.

Der Betriebsrat sollte auch besonders darauf achten, dass der Zugang zu Personalentwicklungsmaßnahmen einem möglichst großen Personenkreis und nicht nur privilegierten Beschäftigtengruppen (z.B. ab einer bestimmten Hierarchieebene) offensteht. Der Betriebsrat hat hier ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht bei der Auswahl der Teilnehmer/-innen an Personalentwicklungsmaßnahmen.

Die Mitbestimmung erstreckt sich bei der sog. Erhaltungsqualifikation nicht nur auf die Frage ob der Arbeitgeber die betroffenen Arbeitnehmer qualifizieren muss, sondern auch auf die Festlegung der Inhalte von PE-Maßnahmen. Durch den technischen und sozio-kulturellen Wandel sind die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten enorm gestiegen. Die erworbenen schulischen und beruflichen Qualifikationen veralten in immer kürzeren Zeitabständen. Deshalb ist es wichtig, dass neben der Vermittlung von Fachkompetenz auch die Methoden- und Sozialkompetenz sowie personale Kompetenz im Sinne von Einstellungen, Werten und Motiven.

Personaleinsatzplanung – ein starkes Mitbestimmungsrecht

Von allen Teilbereichen der Personalplanung ist die Personaleinsatzplanung schon immer ein wesentliches Betätigungsfeld der Betriebsräte. Allein schon deshalb, weil hier das Direktionsrecht des Arbeitgebers durch starke Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats erheblich eingeschränkt ist. Arbeitszeitgesetz und Tarifverträge (insb. TV Demo) bilden hier den Handlungsrahmen für die Betriebsparteien.

Regelungsinstrument ist die Betriebsvereinbarung. Vor der unkritischen Übernahme von „Muster-Betriebsvereinbarungen“ wird allerdings abgeraten. Externe Unterstützung durch die Gewerkschaft und externe Sachverständige sind insbesondere in dieser Materie unerfahrenen Betriebsräten dringend anzuraten.

Es wird empfohlen, das Verfahren zur Beantragung von Mehrarbeit durch den Arbeitgeber ebenfalls in einer Betriebsvereinbarung zu regeln (Formular, Beantragungs- und Bearbeitungsfristen, Begründung). Eine pauschale Genehmigung von Mehrarbeit ist abzulehnen. Zum einen, weil dieser einen Verzicht auf die Ausübung von Mitbestimmungsrechten nahe kommt; zum anderen, weil die Mitbestimmungsrechte dann auch nicht mehr zur Vereinbarung von Koppelgeschäften genutzt werden können.

Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss werden häufig von Arbeitgeberseite mit Personalkostenkennzahlen (vgl. Ziffer **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) konfrontiert. Deshalb sollten sie wissen, wie die jeweilige Kennzahl ermittelt wurde und welchen Aussagewert sie besitzt. Es ist darauf zu achten, dass Kennzahlen immer für gleiche Zeiträume bzw. Stichtage gebildet werden. Bei Zeitreihen ist darauf zu achten, dass Änderungen bei der Kennzahlenermittlung deutlich gemacht und die mit der jeweiligen Änderung verbundenen Auswirkungen auf die Kennzahl angegeben wird. Je größer die Einheit ist, für die die Kennzahl gebildet wird, desto ungenauer und weniger aussagekräftig ist sie. Bei der Planung der Personalkosten fließt eine Vielzahl von internen und externen Informationen ein. Als Datenbasis sind insbesondere folgende Informationen erforderlich:

- In der aktuellen Periode entstandene Personalkosten je Mitarbeiter, aufgeschlüsselt nach Kostenarten.
- Summierte Kosten pro Kostenart / ggf. bis auf Kostenstellenebene heruntergebrochen.
- Soll-Kosten pro (freier) Planstelle.

Ändert sich die Personalstruktur nicht oder nur unwesentlich, so können die (Mittel-)Werte des laufenden Jahres gut übernommen werden.

Ein Hinweis ist uns besonders wichtig: In den Personalkosten werden nur diejenigen Kosten ausgewiesen, die durch Arbeitnehmer/innen des Betriebes/Unternehmens verursacht werden. Kosten von Leiharbeiter/innen und Fremdfirmen tauchen hier nicht auf. Sie werden unter Aufwendungen für bezogene Leistungen ausgewiesen. Dies muss bei allen Analysen berücksichtigt werden. Über den Wirtschaftsausschuss können die erforderlichen Daten leicht beschafft werden.