

# SPA

Schnell  
Praxisbezogen  
Aktuell

## Schnellinformation für Personalmanagement und Arbeitsrecht

Der aktuelle Stand im Arbeitsrecht – alle 2 Wochen auf 8 werbefreien Seiten

### INHALT

#### 185 Top-Thema

Mit Lean HR die Personalarbeit zukunftsfähig machen

#### 187 Rechtsprechung

BAG: Ersetzung der Zustimmung des Betriebsrats zur Ein- bzw. Umgruppierung ■ LAG Hessen: Kein Abbruch der Wahl zur Schwerbehindertenvertretung bei Verkenntung des Betriebsbegriffs ■ LAG Düsseldorf: Zugang einer schriftlichen Kündigung bei unverzüglicher Rückgabe

#### 188 Für die Praxis

Betriebliche Altersversorgung: Die Rechtsprechung des BAG im ersten Halbjahr 2018

#### 191 Kurz berichtet

Absage für die Weihnachtsfeier ■ Entschädigung für abgelehnte Lehrerin mit Kopftuch ■ Mindestlohn 2019 ■ Für Sie gelesen

### TOP-THEMA

## Mit Lean HR die Personalarbeit zukunftsfähig machen

*Viele Personalabteilungen stehen vor einem Dilemma: Die Wichtigkeit der HR Themen steigt beständig, aber HR ist häufig nicht in der Lage die Anforderungen nachvollziehbar zu erfüllen.*

#### Status der Personalabteilungen

Seit etwa 20 Jahren haben sich viele Personalbereiche nach dem HR Business Partner-Modell nach Dave Ullrich ausgerichtet, indem sie viele Dienstleistungen nur noch im Intranet anbieten (Employee und Manager Self Service), weitere Services (z.B. Entgeltabrechnung, Vertragserstellung) und Spezialwissen (z.B. zur bAV) zentralisiert haben und vor Ort nur noch HR Business Partner betreuen. Dadurch hat sich in vielen Unternehmen zwar die Dienstleistungserbringung verbessert, insgesamt wird HR aber den Anforderungen als geschätzter Partner, der das Business proaktiv berät und wirksam unterstützt, nur teilweise gerecht. Studien zeigen, dass weiterhin viele Problemfelder bestehen:

- Unzureichende Ausrichtung von Aufgaben und Aktivitäten auf die Gesamtstrategie des Unternehmens;
- Die Reaktionsfähigkeit von HR ist nicht an die Bedürfnisse der Organisation angepasst;
- Fehlende Nachfrageoptimierung;
- Schlechte Auslastung (Überlastung bestimmter HR-Funktionen, während andere noch Kapazitäten hätten);
- Unzureichende betriebswirtschaftliche Kompetenz und allgemeines Managementwissen der handelnden HR Business Partner;
- Ineffiziente interne Schnittstellen.

Auch nach der Umsetzung des Business Partner Modells wird HR den heutigen und vor allem zukünftigen Anforderungen oft nicht gerecht. Im Kern sind viele Personaler zu sehr auf die Optimierung der eigenen Prozesse und Abläufe fokussiert, als auf den Kunden.

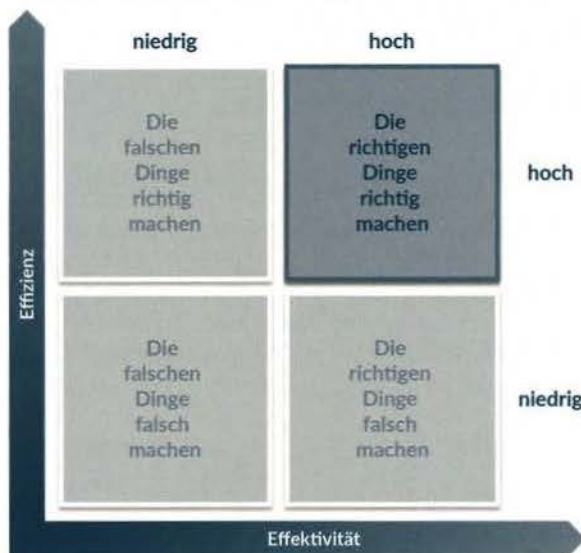
#### Was ist „Lean“

In diesem Umfeld kann der Denkansatz von „Lean“-Management einen Ausweg bieten.

**Wichtig:** Die Prinzipien von Lean stammen aus Lean Manufacturing, einer Produktionspraxis, die darauf abzielt, **weniger Ressourcen** zu verbrauchen, **Verschwendung** zu vermeiden und gleichzeitig den **Kundenwert** zu maximieren.

Der Lean-Ansatz basiert auf einer langen Geschichte von Methoden zur Prozessoptimierung und zum Qualitätsmanagement beginnend mit der Optimierung der Fließbandarbeit durch Henry Ford vor über 100 Jahren. Oft wird „Lean“ unglücklich nur mit „Zurückschneiden“ im Sinne einer Reduzierung von Personal und Kosten in Verbindung gebracht, der ganzheitliche Aspekt im Sinne von Wachstum durch bessere Bedienung von Kundenerwartungen tritt dabei in den Hintergrund. Dabei geht es beim Denkansatz von Lean nicht darum, weniger zu machen, sondern mit den gleichen Ressourcen viel mehr zu erreichen. Wenn man heute Personalverantwortliche nach ihrem Empfinden fragt, wieviel Prozent ihrer Arbeit die richtigen Din-

ge aus Kundensicht wirksam machen, liegen die Antworten meist bei "unter 50 Prozent der gesamten Arbeitszeit".



Henry Ford stand vor 100 Jahren vor einer ähnlichen Situation. Viele Arbeitsschritte bei der Automobilproduktion wurden per Hand ausgeführt, man arbeitete wenig standardisiert und lernte aus Fehlern wenig systematisch. Seine Verbesserungen machten das Produkt „Kraftfahrzeug“ deutlich billiger und damit einem größeren Kreis von Verbrauchern zugänglich. Er konnte 1914 gleichzeitig den Unternehmensgewinn steigern und die Löhne der Angestellten auf damals unvorstellbare 5 Dollar pro Tag mehr als verdoppeln. Auch das Toyota Produktionssystem (TPS), welches nach dem 2. Weltkrieg in Japan entwickelt wurde, hatte nicht das Verringern von Kapazitäten oder Ressourcen zum Ziel, sondern den besseren Umgang mit solchen, um Verschwendungen vermeiden, Prozesse und Abläufe zu optimieren und zugleich die Qualität zu steigern.

### Das "Lean" Unternehmen

Das Toyota Produktionssystem wurde zu einem umfassenden Qualitätsmanagement in der Produktion weiterentwickelt. In Weiterentwicklung dieser Gedanken entstand in den 1980er Jahren der Begriff des „Lean Enterprise“, also des schlanken Unternehmens, schlanken Managements und schlanken Denkens - nicht nur in der Produktion, sondern auch in allen Supportfunktionen, wie dem HR-Bereich.

**Wichtig:** In allen Bereichen erfolgt dabei Verbesserung (jeweils aus Kundensicht) in drei Dimensionen:

- Minimierung von Verschwendung,
  - höhere Wertschöpfung sowie
  - Beteiligung der Mitarbeiter und kontinuierliches Lernen.
- Langfristig erfolgreich sind „Lean“-Projekte nur dann, wenn alle drei Dimensionen bedient werden.

In der weiteren wissenschaftlichen Diskussion wurden die Anforderungen an eine Lean Organisation weiter herausgearbeitet und die Werkzeuge von Lean, auf die häufig der Fokus fällt, von den Aspekten des Lean Managements und der grundlegenden Lean Kultur getrennt.

**Praxistipp:** Die erfolgreiche Einführung von Lean erfordert eine **neue Art von Führung** und einen **Wandel** in der **Unternehmenskultur**.

Wesentlich für **Lean Kultur** sind

- Systemdenken,
- Respekt für Mitarbeiter,
- Nachfrageorientierung und
- kontinuierliche Verbesserung.

Systemdenken (Systems Thinking) ist hierbei ein Ansatz zur Problemlösung, bei dem komplexe Entitäten als eine Reihe von Komponenten betrachtet werden. Jeder Teil dieser Komponenten interagiert mit dem Rest und beeinflusst ihn. Die Leistung des Systems wird weitgehend durch die Art und Weise bestimmt, in der dieses System konfiguriert ist und die Elemente zusammenwirken, nicht nur durch die Ergebnisse der einzelnen Aktionen oder Anstrengungen.

**Systems Thinking – Beispiele HR:** HR-Instrumente sind nur langfristig wirksam, wenn diese die Führungskräfte und Mitarbeiter unterstützen und von diesen unterstützt werden.

- Werden gute Mitarbeiter gefunden und eingestellt, können sie nur durch optimales Onboarding und Führung gehalten werden.
- Gute Trainingsmaßnahmen sind nur dann mittel- und langfristig erfolgreich, wenn sie zu den Anforderungen der Stelle passen und deren Wirkung und Transfererfolg standardmäßig durch die Führungskräfte überprüft wird.

Feedback ist ein wesentlicher Bestandteil des Systemdenkens. Zu allen Elementen der HR Arbeit können Führungskräfte und Mitarbeiter Feedback geben, welches regelmäßig in die Re-Evaluierung der HR Instrumente einfließen sollte. Feedback ist auch ein Weg zur Nachfrageorientierung und der Erhöhung der aus Kundensicht sinnvoll und wirksam eingesetzten HR Ressourcen auf deutlich mehr als 50 Prozent. Um dieses Ziel zu erreichen, braucht man eine schlanke ("Lean") Grundhaltung. Diese zwingt dazu, alles zu eliminieren, was keinen Mehrwert bringt. Schlanke Organisationen reduzieren Verschwendung, d.h. sie versuchen, unnötige Ziele, Meetings, Aufgaben und Dokumentationen zu vermeiden. Sie versuchen auch, nichts zu liefern oder bereitzuhalten, was nicht benötigt wird.

HR muss auch lernen, seine Dienstleistungen und Produkte ständig zu hinterfragen und mit den Bedürfnissen der Führungskräfte und Mitarbeiter abzugleichen um sicherzustellen, dass HR das liefert, was von der Organisation benötigt wird. Dabei muss man sicher viele gewohnte Aufgaben ändern oder aufgeben und sich dafür an anderer Stelle vielen neuen Aufgaben zuwenden. Dies erfordert Mut und Gestaltungswillen seitens der HR-Verantwortlichen und geht nur unter Beteiligung der Mitarbeiter und Führungskräfte. Erforderlich sind zudem kontinuierliches Lernen und damit einhergehend nachhaltige Investitionen in Ausbildung und Training.

**Lean Management** setzt bei der Umsetzung von Zielen und Maßnahmen an. Um Fortschritt zu messen, müssen regelmä-

ßige Kennzahlen erhoben werden. Visual Management macht diese Fortschritte sichtbar, indem es das Ausmaß der Verschwendung zeigt mit dem Ziel, diese möglichst auf Null zu reduzieren.

**Praxistipp:** Messung von Meeting-Effizienz:

- Stimmen Sie im Team Kennzahlen ab zur Bewertung von Vorbereitung, Ergebnis/Follow-up und Ressourceneffizienz (minimale Dauer, waren nur/alle erforderliche(n) Teilnehmer anwesend?).
- Bringen Sie diese Kennzahlen in eine einfache Skala (z.B. Schulnoten) und halten Sie die durchschnittliche Bewertung der letzten Meetings im Vergleich zum vereinbarten Zielwert sichtbar an der Wand fest. Damit machen Sie im Sinne von Visual Management Verschwendung und Fortschritt sichtbar.

**Zusammenfassung**

Um sich zukunftsfähig zu machen, muss die HR Funktion sich weniger um sich selbst und viel mehr um die internen Kunden und deren Bedürfnisse und Ansprüche kümmern. Eine "Lean" Denkhaltung zusammen mit der Anwendung von "Lean" Managementmethoden und "Lean" Werkzeugen, die jeder Mitarbeiter kennen sollte, kann HR helfen, sich selbst neu zu erfinden und im Kundensinne zu optimieren.



Volker Nürnberg,  
Dipl. Statistiker  
und Inhaber  
der Unternehmensberatung  
HR Transparency Consulting  
([www.hr-transparency.de](http://www.hr-transparency.de)) ■

**RECHTSPRECHUNG**

**BAG: Ersetzung der Zustimmung des Betriebsrats zur Ein- bzw. Umgruppierung**

Die Beteiligten stritten über die Ersetzung der Zustimmung des Betriebsrats zur Ein- bzw. Umgruppierung mehrerer Arbeitnehmer. Der Betriebsrat hatte den personellen Maßnahmen unter Berufung auf § 99 II Nr. 1 BetrVG (Verstoß gegen ein Gesetz) widersprochen. Grund war, dass die Arbeitgeberin zuzüglich zur tarifvertraglich geltenden Vergütung eine zwischen 120.- und 800.- EUR liegende übertarifliche Zulage zahlte. Diese Praxis betrachtete der Betriebsrat als eine entgegen § 87 I Nr.10 BetrVG von der Arbeitgeberin einseitig eingeführte betriebliche Lohngestaltung. Zwar sei es dem Betriebsrat bekannt gewesen, dass die Gewährung übertariflicher Zulagen innerhalb derselben Entgeltgruppe zu unterschiedlichen Grundgehältern führte. Dennoch habe er im Ausgangsfall nicht über die Kenntnis der jeweils konkreten Höhe der einzelnen Zulagen verfügt, da die Arbeitgeberin diese im Zustimmungsverfahren verschwiegen, d.h. in ihren Anträgen nicht beziffert habe. Dadurch sei es dem Betriebsrat verwehrt geblieben, die zur objektiven Bewertung der Anträge erforderlichen Informationen zu erlangen. Als Konsequenz hieraus forderte der Betriebsrat die Offenlegung sämtlicher Gehaltsbestandteile in allen Anhörungen zur Ein- bzw. Umgruppierung. Bis zur Vorlage und Bekanntgabe der jeweiligen übertariflichen Zulage sei nach Auffassung des Betriebsrats von einer rechtswidrigen Ein- bzw. Umgruppierung auszugehen. Solange dieser Zustand aufrechterhalten werde, sei der Zustimmungsverweigerungsgrund des § 99 II Nr. 1 BetrVG gegeben. Demgegenüber machte die Arbeitgeberin geltend, der Bemessung der übertariflichen Zulagen liege keineswegs ein mitbestimmungspflichtiges Vergütungssystem zugrunde. Vielmehr würden die Zulagen individuell ausgehandelt. Deshalb hänge die absolute Vergütungshöhe neben dem Verhandlungsgeschick des Mitarbeiters/Bewerbers von weiteren Kriterien wie z. B. dem Arbeitsmarkt oder Wettbewerbssituation im Vergleich mit konkurrierenden Arbeitgebern ab.

Das Arbeitsgericht hat die Zustimmungsersetzungsanträge abgewiesen, das LAG hat die Zustimmung des Betriebsrats ersetzt. Die dagegen erhobene Rechtsbeschwerde des Betriebsrats blieb vor dem BAG ohne Erfolg.

Nach § 99 II Nr.1 BetrVG kann der Betriebsrat seine Zustimmung zu einer Ein- oder Umgruppierung verweigern, wenn die Maßnahme gegen ein Gesetz verstößt. Das ist der Fall, wenn der Arbeitgeber beabsichtigt, einseitig ein Entgelt-schema anzuwenden, das von den im Betrieb geltenden Entlohnungsgrundsätzen abweicht. Denn hierzu bedarf es nach § 87 I Nr. 10 BetrVG der Zustimmung durch den Betriebsrat. Die von der Arbeitgeberin beabsichtigten personellen Einzelmaßnahmen stellen nach Auffassung des Senats keinen Gesetzesverstoß dar, da sie keine Einordnung der betreffenden Personen in ein anderes als das im Betrieb geltende Entgelt-schema beabsichtigte und dem Betriebsrat folglich kein Mitbestimmungsrecht zustand. Und dies aus den folgenden Gründen: Die in dem für die Arbeitgeberin verbindlichen Tarifvertrag vorgesehene Vergütungsregelung enthält lediglich Mindestbedingungen. Das bedeutet, dass die Arbeitgeberin nicht gehindert ist, zusätzliche Leistungen, wie z. B. übertarifliche Zulagen zu gewähren. Hierbei kann es sich jedoch um eine kollektive Maßnahme handeln, die – sofern nicht der Tarifvorbehalt des § 87 I Eingangssatz BetrVG entgegensteht – nach § 87 I Nr. 10 BetrVG der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegt. Doch selbst wenn die Gewährung der übertariflichen Zulagen wegen ihres kollektivrechtlichen Charakters mitbestimmungspflichtig wäre, hätte dies für sich genommen keinen Einfluss auf die Eingruppierung. Denn der den übertariflichen Zulagen zugrundeliegende Entlohnungsgrundsatz lässt, so der Senat ausdrücklich, das für die Eingruppierung maßgebliche Entgeltschema unberührt. Und weiter heißt es: „Die richtige Eingruppierung der Arbeitnehmer innerhalb des Entgeltschemas wird durch eine mitbestimmungswidrige Veränderung von Lohnbestandteilen außerhalb Entgeltschemas nicht beeinflusst“. Oder anders ausgedrückt: Trotz Gewährung der übertariflichen Zulagen bleibt das tarifvertraglich vorgegebene Entgeltschema die im Betrieb allein anzuwendende Vergütungsordnung, so dass die Voraussetzungen für einen Zustimmungsverweigerungsgrund nach § 99 II Nr. 1 BetrVG wegen „Verschweigens“ der übertariflichen Zulagen im Anhörungsverfahren nicht vorliegen.

BAG, 21.3.2018 – 7 ABR 38/16 (Fr) ■