

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 48 · Juni 2025 · Hans-Böckler-Stiftung

STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG UNTER EINBEZIEHUNG DES UNTERNEHMENSNETZWERKS UND DER ORGANISATIONEN IM FELD (2025)

Porträt der strategischen Personalplanung des Airbus-Konzerns

Carsten Wirth

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Im Porträt der strategischen Personalplanung des Airbus-Konzerns wird deutlich: Quantitative und qualitative Aspekte der Personalplanung spielen gleichberechtigt zusammen. Die Akteure berücksichtigen die zukünftig erforderlichen Kompetenzen der Beschäftigten bzw. des Unternehmens – und beziehen dabei auch das Airbus-Unternehmensnetzwerk sowie andere Organisationen der Luftfahrtindustrie ein.

Wir porträtieren, wie betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebs- und Personalrätinnen und -räte zu Wort, ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen aus den Gewerkschaften.

Kontakt

Ansprechpartnerin für dieses Porträt: Sina Swaczyna
betriebsvereinbarung@boeckler.de



Als Tochter des Konzerns Airbus SE ist der deutsche Airbus-Konzern, zu dem u. a. die Airbus Operations GmbH, die Defence and Space GmbH, die Airbus Helicopters GmbH sowie andere Tochtergesellschaften gehören, einer der führenden Hersteller von zivilen sowie militärischen Luft- und Raumfahrtangeboten. Der Airbus-Konzern beschäftigt ca. 60.000 Arbeitnehmende in Deutschland. Die Airbus Operations GmbH ist eines der größten Konzernunternehmen. Es beschäftigt ca. 18.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die GmbH hat ihren Hauptsitz in Hamburg. Dort befindet sich mit 12.500 Beschäftigten der größte Produktionsstandort für den zivilen Flugzeugbau. Weitere Standorte des deutschen Airbus-Konzerns sind z. B. Bremen, Stade, Nordenham, Varel, Buxtehude, Augsburg, Donauwörth, Manching, Friedrichhafen und Ottobrunn. Der Konzernbetriebsrat hat 22 Mitglieder und wird mittels eines Strukturtarifvertrags nach § 3 BetrVG konstituiert.

1 Ziel und Strategie

1.1 Ziele des Managements und der Interessenvertretung

Mit der strategischen Personalplanung verfolgen die Stakeholder des Airbus-Konzerns – die lokalen Betriebsräte, die Gesamtbetriebsräte der jeweiligen rechtlich verselbstständigten strategischen Geschäftseinheiten (Business Units), der Konzernbetriebsrat sowie das Management – ausdifferenzierte Ziele:

- Die Akteure wollen zum richtigen Zeitpunkt eine Versorgung mit Arbeitskräften in der richtigen Quantität und Qualität sicherstellen, z. B. durch Ausbildung, Nachfolgeplanung, Personalentwicklung, Kompetenzmanagement und externe Rekrutierung – nicht zuletzt auch, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und der Arbeitsplätze zu erhalten.
- Mittels strategischer Personalplanung wollen sie Personalabbaumaßnahmen durch zukunftsgerichtete interne Qualifizierungsmaßnahmen vermeiden. Dazu reflektieren die Akteure u. a. zukünftige Technologien, um proaktiv Qualifizierungen anstoßen zu können.
- Personalplanung nimmt auch Arbeitskräfte jenseits des Betriebs in den Blick, indem sie z. B. die Personalbudgets für Stamm- und Leiharbeitskräfte sowie ihre Veränderung im Zeitverlauf analysiert. Ebenso werden Werkverträge mit (Ingenieur-)Dienstleistenden reflektiert.
- Die betrieblichen Akteure senden mittels der strategischen Personalplanung Signale an Arbeitsmarktakteure in der Luftfahrtindustrie. Diese können in der Folge ihre eigenen Aktivitäten wie z. B. das Qualifizieren von Studierenden auf die aktuellen und zukünftigen Bedarfe von Airbus ausrichten.
- Die Profilierung von Standorten innerhalb des Airbus-Konzerns kann reflektierter erfolgen, weil Risiken aufgrund dominanter Kompetenzprofile erkannt werden und dementsprechend umgesteuert werden kann.
- In einem enger werdenden Arbeitsmarkt zielt die strategische Personalplanung auch auf die Mitarbeiterbindung. Sie soll im Sinne der Mitarbeitenden u. a. zu einer gewissen Planbarkeit des (Arbeits-)Lebens beitragen:



„Wir denken hier für Menschen. Ich glaube, dass eine strategische Personalplanung Perspektiven für Beschäftigte schafft. Diese werden im Idealfall viele, viele Jahre in einem Unternehmen arbeiten. Unternehmen und Branchen sind immer wieder Veränderungsprozessen unterworfen. Und je früher man solche Veränderungsprozesse, solche Bedarfe erkennt, umso klarer kann ich diese auch an die Belegschaft kommunizieren. Dadurch ergeben sich Weiterentwicklungspotenziale bzw. -bedarfe. Ich habe auch Möglichkeiten, meine Lebensplanung und meine Bildungsplanung darauf auszurichten. Für mich bietet die Regelung klarere Perspektiven und das trägt auch zur Attraktivität des Arbeitsplatzes bei.“ – Frank Bergmann, Branchenbeauftragter für die Luft- und Raumfahrtindustrie beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt

Mit der strategischen Personalplanung verfolgt die Interessenvertretung spezifische und zusätzliche Ziele:

- Mittels einer Konzernbetriebsvereinbarung für die strategische Personalplanung erfolgt unter Einbeziehung der Standort- und Gesamtbetriebsräte eine Anpassung an die Entscheidungsstrukturen im Konzern.
- Die Verankerung in den wichtigsten Konzernunternehmen macht die Wirkungen der strategischen Personalplanung für die meisten Beschäftigten von Airbus direkt erfahrbar.
- Der Konzernbetriebsrat sorgt in enger Abstimmung mit der IG Metall dafür, dass die Betriebsräte in den Konzernunternehmen sowie in den Standorten eingebunden, koordiniert und aktiviert werden.
- Die strategische Personalplanung greift ein zentrales Anliegen des früheren Konzernbetriebsratsvorsitzenden auf: Aus Mitarbeiterperspektive und aus Gründen der Wirtschaftlichkeit betonte er die Notwendigkeit einer vorausschauenden Personalplanung und forderte schon früh deren stärkeren Zukunftsbezug.
- Strategische Personalplanung ermöglicht den lokalen und Gesamtbetriebsräten die Auseinandersetzung mit zukünftigen Kompetenzanforderungen und den damit verknüpften Qualifizierungsbedarfen in Ausbildung, Studium, Personalentwicklung und Arbeit. Sie können dazu von einem Vorschlagsrecht Gebrauch machen und Maßnahmen einfordern.
- Lokale und Gesamtbetriebsräte können sich – wie bei der simultanen Investitions- und Personalplanung – früh in personalpolitische Entscheidungen einbringen:



„Wir sind froh, dass wir ein Vorschlagsrecht verhandelt haben für den Zeitpunkt, an dem die Planungen beginnen.“ – Gabriele König-Jamm, Mitglied im Konzernbetriebsrat und u. a. zuständig für Personalentwicklung

1.2 Veränderte Rahmenbedingungen in der Luftfahrt und bei Airbus

Personalplanung bei Airbus erfolgt in einem sich verändernden Umfeld. Luftfahrt ist ein Wachstumsmarkt aufgrund der zunehmenden Nachfrage nach Fluggeräten und der erforderlichen Flottenerneuerung. Das Geschäft in der zivilen Luftfahrt generiert, nicht zuletzt angesichts der Qualitätsprobleme des wichtigsten Konkurrenten Boeing, auf Jahre hinweg eine Auslastung der Werke und damit eine hohe Stabilität der Nachfrage nach Arbeitskräften. Nach coronabedingten Umsatzeinbrüchen, die mittlerweile wieder kompensiert sind, stellen aktuell Lieferengpässe seitens Lieferanten eine Herausforderung dar, die höhere Auslieferungszahlen bzw. verhindern. Lieferanten erhalten zudem immer weniger Zeit, um Ausbringungsmengen anzupassen.

Airbus spürt den demografischen Wandel, insbesondere im Ausbildungsbereich gehen die Bewerberzahlen zurück. Zugleich ist es – um das vorhandene Arbeitskräftepotenzial auszuschöpfen – erforderlich, die Arbeit alters- und altersgerechter zu organisieren.

Die eingesetzten Technologien verändern sich bislang nicht disruptiv, sondern eher in kleinen Schritten, beispielsweise wird die Digitalisierung als kontinuierlicher Prozess wahrgenommen. Mit der Entwicklung und Einführung des nächsten neuen Flugzeugtyps werden jedoch größere Umbrüche erwartet. Weitergehende technologische Veränderungen lösen die Notwendigkeit aus, klimaneutral oder zumindest weniger klimaschädlich zu fliegen:



„An klimaneutralem Fliegen wird geforscht. Neue Triebwerke, aerodynamischere Flügel und klimafreundliches Kerosin sind in der Entwicklung. Aber auch Wasserstoff spielt in der Zukunft eine große Rolle.“ – Gabriele König-Jamm, Mitglied im

Konzernbetriebsrat und u. a. zuständig für Personalentwicklung

Die Kunden vergeben ihre Aufträge anhand veränderter Kriterien. Neben den Kosten für das Fluggerät werden Parameter wie CO₂-Emission, Lärm und Verbrauch bedeutsam(er) und erzeugen, abgestützt durch regulative Bedingungen, einen starken Innovationsdruck. Dieser, so die Brücke zur strategischen Personalplanung, muss auch personell bewältigt werden.

Wichtige Rahmenbedingungen für die strategische Personalplanung ergeben sich aus der Airbus-Organisation selbst. Airbus begreift sich als „europäischen Konzern“. Die wichtigen Anteilseigner stammen aus mehreren europäischen Ländern; der Sitz der Konzernzentrale ist in Frankreich und entwickelt u. a. Vorgaben für Tochtergesellschaften. Dabei ist der Einfluss der unterschiedlichen Gesellschaften ungleich verteilt.



„Das ist ein wirtschaftlich orientierter Konzern. Die Einheit, die den größten Gewinn macht, die hat natürlich letzten Endes schon auch eine gewisse Dominanz in der Gruppe.“ – Frank Bergmann,

Branchenbeauftragter für die Luft- und Raumfahrtindustrie beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt

Zugleich ist der Konzern, der „französischen“ Managementkultur entsprechend, zentralistisch organisiert. Für die Personalpolitik gilt beispielsweise:



„Man kann im Personalbereich schon den Eindruck gewinnen, dass vieles, sehr stringent und mit wenig nationalem Spielraum aus Frankreich heraus vorgegeben wird. [...] Es ist ein sehr zentralistisches Unternehmen.“ – Frank Bergmann, Branchenbeauftragter für die Luft- und Raumfahrtindustrie beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt

Zentrale Vorgaben in konzernweit geltenden Grundsätzen werden dementsprechend streng befolgt. Diese begrenzen den lokal vorhandenen Handlungsspielraum und die Anpassung an lokale Gegebenheiten, z. B. die betriebliche Mitbestimmung.

1.3 Rahmenbedingungen der Einführung der strategischen Personalplanung

Die Einführung einer strategischen Personalplanung trifft bei Airbus auf günstige Bedingungen. Erstens sorgt die Professionalität und Geschlossenheit der IG-Metall-Mitglieder in den Betriebsratsgremien und die enge Zusammenarbeit mit der IG Metall dafür, dass diese Akteure nachdrücklich auf die Vorteile für Unternehmen, Beschäftigte und Interessenvertretung hinweisen (vgl. [Kapitel 2](#)). Zweitens befindet sich die Luftfahrt in einem grundlegenden Veränderungsprozess aufgrund gewandelter Rahmenbedingungen (vgl. [Kapitel 1.2](#)). Dieser verändert die Anforderungen an Arbeitskräfte und tangiert die quantitative und die qualitative Personalplanung. Drittens ermöglicht und erfordert die langfristig sehr gute Auslastung der Produktionskapazitäten eine strategische Personalplanung.

In dieser relativ günstigen Situation greift der Konzernbetriebsrat in Absprache mit den Gesamtbetriebsräten das Thema strategische Personalplanung auf. Er priorisiert es und versucht, das Management von seiner Vorteilhaftigkeit zu überzeugen. Das Ergebnis: In einem Prozess entsteht eine neue Grundlage für die Personalplanung. Sie verknüpft die kurz-, mittel- und langfristige Personalplanung miteinander, unterstützt informationstechnisch durch das Tool „Adaptive Planning“ und trägt dazu bei, die Ziele der strategischen Personalplanung (vgl. [Kapitel 1.1](#)) zu erreichen.

1.4 Die Konzernbetriebsvereinbarung

Airbus Deutschland erfasst seine strategische Personalplanung in der „Konzernbetriebsvereinbarung zur Strategischen Personalplanung (KBV SPP)“ vom 28.9.2022. Sie hat keine Nachwirkung und kann mit einer Kündigungsfrist von drei Monaten zum Jahresende gekündigt werden.

Die Konzernbetriebsvereinbarung wird von der „Gesellschaft zur Wahrnehmung der Interessen der Airbus-Gesellschaften gegenüber dem Konzernbetriebsrat KBR-GbR“ und dem Airbus-Konzernbetriebsrat geschlossen. Die Gesellschaft wurde für die deutschen

Tochtergesellschaften der Airbus SE mittels eines Strukturtarifvertrags nach § 3 BetrVG begründet und steht stellvertretend für eine in Deutschland ansässige Holding.

In der Präambel werden die Ziele der Parteien konstatiert: konzerneinheitliche Regelung, frühzeitige Einbindung des Betriebsrates und der Schwerbehindertenvertretung, Transparenz und Beteiligung an der strategischen Personalplanung. Im Ergebnis soll die Konzernbetriebsvereinbarung sicherstellen, dass der Ist-Zustand erfasst wird und eine Entwicklungsübersicht existiert, welche die zukünftigen Entwicklungen und Maßnahmen darlegt. So wird die strategische Personalplanung einer Diskussion zugänglich gemacht und kann dadurch auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet werden – unter Beteiligung der unterschiedlichen Gremien der Arbeitnehmerbeteiligung wie Aufsichtsrat, lokaler Betriebsrat, Konzern- und Gesamtbetriebsrat. Letztere können dabei auch darauf einwirken, dass die jeweiligen Teilstrategien z. B. in den Handlungsfeldern Rekrutierung und Kompetenzentwicklung einerseits integriert (= untereinander anschlussfähig) und andererseits in sich konsistent sind. Die Personalplanung kann dabei durch unternehmerische Entscheidungen und äußere Faktoren verändert werden.

Die Konzernbetriebsvereinbarung gilt für Airbus-Gesellschaften in Deutschland. Letztere sind in einer Anlage zur Vereinbarung spezifiziert. Weitere können hinzukommen; Voraussetzung dafür ist die Einführung und Praxis des individuellen Kompetenzmanagements in der jeweiligen Organisationseinheit. Zentrales Element dieses Kompetenzmanagements ist das individuelle Kompetenzgespräch. Nach einer Arbeitsaufnahme bei Airbus oder nach einer internen Versetzung wird gegebenenfalls eine Lücke zwischen Kompetenzanforderungen und Kompetenzen in einem Gespräch ermittelt. Sie wird durch Weiterbildungsmaßnahmen abgebaut bzw. im Idealfall beseitigt. In einem zweiten individuellen Kompetenzgespräch wird geprüft, ob die Lücke geschlossen werden konnte oder ob weitere Maßnahmen erforderlich sind.

Persönlich gilt die Konzernbetriebsvereinbarung für alle Arbeitnehmenden (ohne die leitenden Angestellten und ohne Leiharbeitskräfte), die über einen Arbeitsvertrag mit einer Airbus-Gesellschaft im Geltungsbereich dieser Konzernbetriebsvereinbarung verfügen.

Der Personalbedarf in quantitativer und qualitativer Perspektive wird im Rahmen der strategischen Personalplanung in einem konzerneinheitlichen Prozess, dem Resource Review, unter Berücksichtigung sich verändernder Rahmenbedingungen ermittelt. Daraus werden in der Folge kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen abgeleitet. Abbildung 1 illustriert den Ablauf des Resource Review.

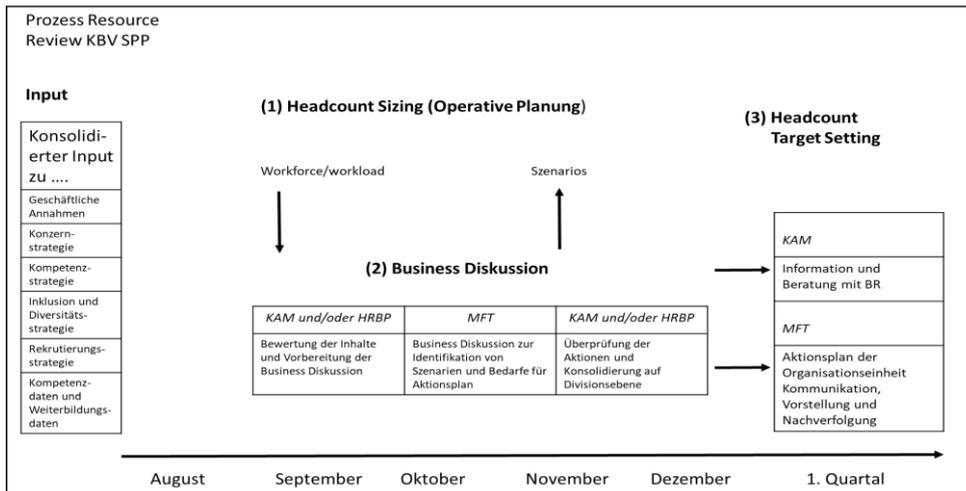


Abbildung 1: Prozessschaubild Resource Review (modifiziert)

Quelle: „Konzernbetriebsvereinbarung zur Strategischen Personalplanung (KBV SPP)“ vom 28.9.2022

Die strategische Personalplanung erfolgt in einem sogenannten multifunktionalen Team (MFT). Diesem gehören an: der Fachbereich (vertreten durch den Head of Org.-Unit), der HR Business Partner (HRBP) und der Personalentwickler (CoE Develop Key Account Manager – KAM). Weitere Akteure wie z. B. Vertreterinnen und Vertreter der Akademien oder Finanzcontroller können hinzugezogen werden.

Folgende Rahmenbedingungen werden ganzjährig beobachtet und ausgewertet sowie als Input neben Annahmen über den Geschäftsverlauf im Planungsprozess berücksichtigt:

- die Konzernstrategie: langfristige Ausrichtung des Airbus-Konzerns, dafür erforderliche Technologien, Produkte und Kompetenzen sowie für deren Umsetzung erforderliche Ressourcen und Investitionen in den nächsten Jahren;
- die Kompetenzstrategie, abgeleitet aus der Konzernstrategie: benötigte Kompetenzen in den jeweiligen Divisionen, Funktionen und ggf. Ländern und/oder Standorten. Die Kompetenzstrategie wird von der jeweiligen Airbus-Akademie und/oder zuständigen Funktion erarbeitet. Die unterschiedlichen Akademien bilden gemeinsam die Airbus-University. Diese entwickelt unter der Leitung der Personalentwicklung divisionsübergreifende Weiterbildungen (z. B. für Leadership, HR, Finance) oder in sogenannten Shared Colleges Weiterbildungsprogramme für bestimmte Tätigkeiten wie z. B. Qualitätssicherung. Sie ist zentrales Element der qualitativen Personalplanung: Aus Überlegungen zur Kompetenzstrategie werden Maßnahmen zur langfristigen Kompetenz- und Qualifizierungsplanung abgeleitet, damit die erforderlichen Kompetenzen auch quantitativ ausreichend vorhanden sind;
- die Inklusions- und die Diversitätsstrategie, erstellt vom Diversitäts- und Inklusionsteam für die jeweiligen Divisionen: Empfehlungen und Verweise auf Leitlinien und Richtwerte zu unterschiedlichen Dimensionen von Diversität und Inklusion wie z. B. Alter, Geschlecht oder Beeinträchtigung;
- die Rekrutierungsstrategie: zur Deckung der Bedarfe aus der operativen Planung unter Berücksichtigung der Kompetenz-, Inklusions- und Diversitätsstrategie sowie des Arbeitsmarktes. Dabei wird die Stammebelegschaft genauso in die Betrachtung

einbezogen wie Leiharbeitende oder Menschen am Anfang ihrer Karriere. Die Überlegungen sind zugleich ein wichtiger Input für HR-Maßnahmen und strategische Entscheidungen wie z. B. Personalmarketingmaßnahmen oder die Weiterentwicklung der Ausbildung;

- die Kompetenzstruktur der Stammebelegschaft und der Leiharbeitskräfte, erfasst auf Basis des Airbus-Kompetenzkatalogs mittels einer Kompetenz- und Weiterbildungsdaten-Analyse. Die Kompetenzstruktur kann mittels der Tätigkeitsprofile auf die Arbeitsanforderungen bezogen und abgeglichen werden.

Mindestens einmal jährlich findet der Resource Review statt. Darin wird der kurzfristige Personalbedarf ermittelt – unter Berücksichtigung der genannten Rahmenbedingungen sowie weiterer Parameter wie z. B. Fluktuation, Renteneintritte, Vertragslaufzeiten der Leiharbeitskräfte. Der ermittelte Personalbedarf wird der aktuellen Personalsituation gegenübergestellt. In die Bewertung fließen der Produktionsumfang, die Entwicklung des Neugeschäfts sowie Insourcing-Maßnahmen ein. Aus dem Ergebnis werden weitere Maßnahmen abgeleitet, z. B. zur Kompetenzentwicklung, Qualifizierungsplanung, Diversität und Rekrutierung. Zudem werden mittel- bis langfristige Maßnahmen qualitativ analysiert und quantitativ abgeschätzt.

Die Personalbedarfe werden für jede Organisationseinheit quantitativ und qualitativ in Full-Time Equivalents (FTE) dargestellt und auf übergeordneter Ebene zusammengefasst. Die Darstellung kann nach Stammebelegschaft und Leiharbeitskräften differenziert erfolgen. Zugleich wird aber nach Synergien, z. B. im Bereich der Weiterbildung, gesucht, die divisionsweit bzw. gesellschaftsübergreifend erbracht werden können.

Die Ergebnisse des Resource Reviews werden den örtlichen Betriebsräten präsentiert, ebenso den Gesamtbetriebsräten, dem Konzernbetriebsrat sowie den Schwerbehindertenvertretungen. Dies erfolgt im Rahmen einer differenzierten Beratungsstruktur für Standorte, Business Units und divisionsübergreifende Funktionen. Das zuständige Management präsentiert jeweils

- die genannten Inputs bzw. Rahmenbedingungen der Personalplanung,
- die Auswertung der aktuellen Verteilung der Belegschaft auf die Jobfamilien. Nach Airbus-internem Verständnis handelt es sich bei Jobfamilien um Tätigkeitsprofile in bestimmten Bereichen wie z. B. Engineering, Qualitätssicherung oder Produktion. Kompetenzen sind diesen untergeordnet;
- die Prämissen der Personalbedarfsplanung,
- die Parameter für die Projektion der Belegschaftsstruktur sowie
- die jeweiligen Aktionspläne.

Die geplanten Personalbedarfe werden nach Jobfamilien dargestellt. Dabei wird der Soll-Bestand in FTEs für Stammbeschäftigte und Leiharbeitskräfte ausgewiesen.

Die geplanten FTEs für Stamm- und Leiharbeitskräfte werden mit dem aktuellen Personalbestand nach Jobfamilien verglichen – getrennt nach Stamm- und Leiharbeitskräften. Dabei fließen Annahmen zu Fluktuation und Verrentung bei der Stammebelegschaft sowie zur Fluktuation bei Leiharbeitskräften ein. Diese Annahmen basieren auf Auswertungen vergangener Entwicklungen und berücksichtigen zusätzlich Faktoren wie die Lage am Arbeitsmarkt. Aus dem Vergleich dieser beiden Kenngrößen

(geplanter Personalbedarf und projizierte Belegschaftsentwicklung) werden die kurz-, mittel- und langfristigen Handlungsbedarfe ermittelt:

- Kurzfristig (= innerhalb von zwölf Monaten) gilt es, Pläne auszuarbeiten, um Personallücken durch gezielte Maßnahmen für die jeweiligen Jobfamilien zu schließen. Dafür werden die Bedarfe für Funktionen (z. B. Produktion oder Qualitätssicherung) und nach Standorten differenziert ausgewiesen und mit Aktionsplänen versehen.
- Mittelfristig (= für Zeithorizonte von zwei bis drei Jahren) gilt es, Risiken und Chancen der Veränderungen in der Unternehmensumwelt zu erkennen und durch Maßnahmen proaktiv gegenzusteuern. In die Personalplanung werden die daraus resultierenden Risiken und entsprechende Aktionspläne für Standorte und Funktionen aufgenommen.
- Langfristig (= für vier bis fünf Jahre) sollen relevante Entwicklungen frühzeitig erkannt und passende Maßnahmen eingeleitet werden. Dabei wird geprüft, wie sich diese Entwicklungen auf die Kompetenzstrategie einer Division oder bereichsübergreifender Funktionen auswirken. Zudem wird erfasst, welche Funktionen konkret betroffen sind. Die Folgen innerhalb dieser Funktionen werden für einzelne Jobfamilien genauer analysiert und kontinuierlich beobachtet.

Die Aktionspläne legen fest, wer für welche Maßnahme zuständig ist, wann sie umgesetzt und welches Ergebnis angestrebt wird – stets im Rahmen bestehender Vereinbarungen. Jede Maßnahme wird einem konkreten HR-Handlungsfeld zugeordnet, z. B. der Early-Career-Rekrutierungsstrategie. Um die Umsetzung zu steuern, werden die Pläne regelmäßig überprüft; bei Bedarf wird das operative Personalmanagement angepasst. Die Mitbestimmung wirkt dabei auf Standort-, Divisions- und Konzernebene mit.

2 Mitbestimmung

2.1 Organisation und Praxis der Interessenvertretung

Bei Airbus gestalten die handelnden Akteure die komplexen Unternehmensstrukturen im Sinne der Beschäftigten. Im Hinblick auf die Organisation der Mitbestimmungsgremien erfolgt dies insbesondere mittels Tarifverträgen nach § 3 BetrVG. Dadurch entsteht eine Kongruenz zwischen den Entscheidungsstrukturen des Managements und der Organisation der betrieblichen Interessenvertretung. Zuständigkeiten zwischen Konzern- und Gesamtbetriebsrat sowie den lokalen Betriebsräten werden dabei geklärt unter Berücksichtigung der Möglichkeit, an übergeordnete Ebenen zu delegieren – stets im Einklang mit den Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes und der geltenden Rechtsprechung.

Die Arbeitsbedingungen der Betriebsratsgremien bei Airbus sind mit denen in anderen Großbetrieben vergleichbar. Die Gremiumsmitglieder werden jeweils durch Referentinnen bzw. Referenten unterstützt. Sie haben Zugang zu Rechtsbeistand und sind entsprechend dem Betriebsverfassungsgesetz freigestellt bzw. können sich je nach Arbeitsanfall in der Betriebsratsfunktion freistellen. Die technische und räumliche Ausstattung ihrer Büros ist angemessen.

Bis auf wenige Ausnahmen kleinerer Gesellschaften gelten in den Unternehmensbereichen von Airbus Flächentarifverträge der IG Metall, so auch in der konzerninternen Logistik. Ebenso sind die externen Logistiker, die für Airbus arbeiten, weitgehend an IG-Metall-Logistiktarifverträge gebunden – Ausdruck einer netzwerkbezogenen Tarifpolitik (vgl. Helfen/Sydow/Wirth 2024).

Dieses Set an Tarifverträgen regelt – mit zahlreichen Anknüpfungspunkten zur strategischen Personalplanung – nicht nur Entgelte und Arbeitszeiten, sondern z. B. auch die Übernahme von Auszubildenden, die Qualifizierung, den zulässigen Umfang von Leiharbeit, die Bezahlung der Leiharbeitenden, Befristungen sowie Werkverträge. Die IG Metall nimmt mittels Tarifverträgen Einfluss auf Investitionen. Nach und angesichts der Corona-Pandemie wurden weitere Flexibilisierungsinstrumente im Gegenzug für beschäftigungssichernde Maßnahmen vereinbart. Diese dienen letztendlich auch dazu, Investitionen in die Standorte und das Personal zu schützen (vgl. IG Metall Küste 2024).

Das Management hält arbeitsrechtliche Vorschriften im Betriebsalltag verlässlich ein – das ist gelebte Praxis. Airbus informiert die zuständigen Gremien auf europäischer und nationaler Ebene in der Regel rechtzeitig und umfassend. Diese betriebsverfassungsrechtliche Vorschrift kollidiert zuweilen mit aktienrechtlich vorgeschriebenen Ad-hoc-Mitteilungen an die Öffentlichkeit. Dies kann zu Konflikten zwischen den Betriebsparteien führen. Kommt das Management seiner umfangreichen Informations- und Beratungsverpflichtung nicht nach, reagiert das zuständige Interessenvertretungsgremium: Es fordert seine Beteiligung ein und sei es in einem ausführlichen, lange andauernden Beratungsprozess:



„Wenn das Unternehmen bereits mitten im Einführungsprozess erst den Betriebsrat einbindet, führt das zu einer unnötigen Blockade. Denn wir müssen uns dann in die Thematik erst einarbeiten und Verhandlungen brauchen auch ihre Zeit. Je nach Thema kann das auch zu einem Stopp des Einführungsprozesses für die deutschen Kolleginnen und Kollegen kommen.“ – Gabriele König-Jamm, Mitglied im Konzernbetriebsrat und u. a. zuständig für Personalentwicklung

Den Interessenvertretungen räumt das Management im Normalfall ausreichend Zeit zur Positionsbestimmung ein. Bei komplexeren Fragen können sie Sachverständige hinzuziehen.



„Airbus ist in der Regel bemüht, Informations- und Beteiligungsrechte der Betriebsräte zu beachten. Über die Rechtzeitigkeit und den Informationsumfang kann man hier und dort zwar streiten, aber da wissen die Betriebsräte in der Regel mit umzugehen.“ – Frank Bergmann, Branchenbeauftragter für die Luft- und Raumfahrtindustrie beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt

Ihren Einfluss gewinnen die Betriebsrätinnen und Betriebsräte bei Airbus nicht nur durch ihre gesetzlich vorgegebenen Mitbestimmungsrechte. Neben ihren Kompetenzen, Persönlichkeiten und informellen Kontakten (in Unternehmen und Konzern) trägt auch der hohe gewerkschaftliche Organisationsgrad unter den Beschäftigten und den Betriebsratsmitgliedern zu einer machtvollen Position der Interessenvertretung bei. Gleichzeitig

sind konkurrierende Listen in den Betriebsratsgremien nahezu bedeutungslos. Dies sichert eine geschlossene und einheitliche Haltung der Interessenvertretung. Sie ist zudem im Konfliktfall mobilisierungsfähig – eine Mobilisierungsfähigkeit, die sich in konkreten Konflikten auch auf Nichtmitglieder der IG Metall unter den Beschäftigten erstreckt:



„Wir [= IG Metall] haben ein relativ gutes Standing. Kommt es bei Airbus oder in der Branche zu einem Konflikt oder einem politischen Handlungsbedarf, sind wir mobilisierungsfähig. Ein gutes Beispiel dafür ist der Aktionstag zur militärischen Luftfahrtindustrie. Auch bei Airbus haben wir schon mehrere Aktionstage organisiert. Die Beteiligung der Belegschaften war jedes Mal hervorragend. Auch Beschäftigte, die sich noch nicht für eine Mitgliedschaft in der IG Metall entschieden haben, sind uns doch durchaus gewogen.“ – Frank Bergmann, Branchenbeauftragter für die Luft- und Raumfahrtindustrie beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt

Für die Arbeitsweise (innerhalb) der jeweiligen Betriebsratsgremien und mit der IG Metall gilt grundsätzlich:



„Man versucht, lösungsorientiert zu arbeiten. Das gilt in aller Regel auch für das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management.“ – Frank Bergmann, Branchenbeauftragter für die Luft- und Raumfahrtindustrie beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt

Gleichwohl sind in den letzten Jahren graduelle Veränderungen im Verhältnis von Konflikt und Kooperation in der Zusammenarbeit von Management und Betriebsratsgremien feststellbar. Beispielsweise erwägen bzw. praktizieren beide Seiten eine Anrufung der Einigungsstelle oder des Arbeitsgerichts, wenn Beschäftigteninteressen oder Grundsatzfragen z. B. der Beschäftigungssicherheit berührt werden. Auch bei der Anwendung und Auslegung von Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen kommt es durchaus zu Konflikten.

2.2 Interessenvertretung und strategische Personalplanung

Innerhalb der Mitbestimmungsträger nimmt der Konzernbetriebsrat im Airbus-Konzern eine exponierte Stellung ein. In Zusammenarbeit mit der IG Metall treibt er die Einführung einer strategischen Personalplanung voran. „Ein politisch starker Konzernbetriebsrat“ (Bergmann), der angesichts des in § 92 BetrVG geregelten Beratungsrechts zur Personalplanung den Finger in die Wunde legt: Die Konzernbetriebsratsspitze moniert immer wieder Personalprobleme, die eine strategische Personalplanung vermeiden könnte.



„Die Gewerkschaften sprechen das Thema strategische Personalplanung schon seit Jahren an und setzen sich dafür ein. Aber tatsächlich war der Vorreiter, der Treiber für dieses Thema,

der ehemalige KBR-Vorsitzende. Er war derjenige der immer gesagt hat: Man muss doch mal vorausschauen. Genau an solchen Beispielen, wie du sie vorhin genannt hast. Wir reden hier über geplante Flugzeugprogramme, und haben oft genug Lehrgeld bezahlt. Es muss doch endlich mal ein Umdenken in solche strategischen Betrachtungen bezüglich der Beschäftigten geben. Und immer, wenn seitens der Arbeitgeber über Fachkräftemangel gestöhnt wurde, hat er gesagt: Ja, da könnte man was gegen tun. Er hat immer wieder den Finger in die Wunde gelegt.“ – Frank Bergmann, Branchenbeauftragter für die Luft- und Raumfahrtindustrie beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt

Diese Strategie delegitimiert einerseits das Management im Unternehmen. Andererseits rückt die Interessenvertretung damit auch die Mitarbeitenden in den Fokus.



„Seine Idee [=des KBR-Vorsitzenden] war: Eine Personalplanung muss immer über die Wirtschaftlichkeit und die Auslastung hinausgehen und den Menschen im Mittelpunkt haben. Sie muss die individuellen Lebensphasen, Interessen und Entwicklungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer im Konzern im Blick haben und sorgt synergetisch für gut ausgebildete Fachkräfte zum richtigen Zeitpunkt. Und das ist, glaube ich, tatsächlich der Geist, der hinter der KBV steht.“ – Frank Bergmann, Branchenbeauftragter für die Luft- und Raumfahrtindustrie beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt

Damit verweist er zugleich auf die funktionalistischen Aspekte einer strategischen Personalplanung für das Unternehmen und die Arbeitnehmenden.

Der Konzernbetriebsrat nutzt den Umstieg vom Skill- zum Kompetenzmanagement als Gelegenheitsfenster für den Einstieg in die Verhandlungen über eine Konzernbetriebsvereinbarung zur strategischen Personalplanung. Dabei wird die bisher fähigkeitsorientierte Sichtweise des Skillmanagements durch einen umfassenderen Kompetenzansatz ersetzt, der auch Wissen und Verhalten miteinbezieht:



„Das Unternehmen hat sich entschieden, vom Skill-Management auf Kompetenzmanagement umzustellen. Um dies sinnvoll umzusetzen, benötigt das Unternehmen eine strategische Personalplanung.“ – Gabriele König-Jamm, Mitglied im Konzernbetriebsrat und u. a. zuständig für Personalentwicklung

Indem der Konzernbetriebsrat eine Verhandlungsverpflichtung verankert, stößt er die strategische Personalplanung an. Denn mit der Anschaffung eines darauf abgestimmten Softwaretools tätigt das Management transaktionsspezifische Investitionen – und bindet sich (möglicherweise unbeabsichtigt) zusätzlich an die Aus- und Verhandlungen einer Konzernbetriebsvereinbarung zur strategischen Personalplanung.

Vor diesem Hintergrund verhandelt der Konzernbetriebsrat die Vereinbarung. Er stellt sicher, dass sowohl er selbst als auch die Gesamt- und Standortbetriebsräte frühzeitig in die Personalplanung eingebunden

werden – im Rahmen eines strukturierten Informations- und Beratungsprozesses. Dieser wird je nach Gesellschaft unterschiedlich ausgestaltet und in unterschiedlichem Detaillierungsgrad durchgeführt, in der Regel durch Vertreterinnen und Vertreter der Personalentwicklung oder der jeweiligen Standortpersonalleitung bzw. deren Vertretung. Auf Arbeitnehmerseite sind die lokalen oder die Gesamtbetriebsräte sowie die jeweiligen Schwerbehindertenvertretungen beteiligt.

Informatorische Grundlage des Beratungsprozesses sind die Ergebnisse des Resource Review (vgl. [Kapitel 1.4](#)). Information und Diskussion zwischen Management und Interessenvertretung sollen dazu beitragen, ein gemeinsames Verständnis des Zielbilds für die unterschiedlichen Divisionen, Funktionen und Standorte zu schaffen.

In einem ersten Schritt werden den zuständigen Gesamtbetriebsräten und Schwerbehindertenvertretungen die Ergebnisse des Resource Review für die unterschiedlichen Planungshorizonte (kurz-, mittel- und langfristig) vorgestellt. Auf Standortebene stellen die Standortpersonalleitung bzw. ihre Stellvertretung dem Standortbetriebsrat und der Schwerbehindertenvertretung die Ergebnisse der Maßnahmenumsetzung der vergangenen zwölf Monate vor sowie die aktuellen Ergebnisse des Resource Review und die daraus abgeleiteten Maßnahmen. Diese werden gemeinsam erörtert und beraten.

Die Standortbetriebsräte haben daran anknüpfend die Möglichkeit, dem jeweiligen Gesamtbetriebsrat ihre eigene Position bzw. Vorschläge für Maßnahmen zurückzumelden. Letzterer fasst die Rückmeldungen der Standortbetriebsräte zusammen und leitet ggf. eigene Vorschläge ab. Abschließend werden die konsolidierten Aktionspläne auf Funktionsebene im jeweiligen Gesamtbetriebsrat mit dem Management diskutiert; gemeinsame und unterschiedliche Positionen werden dokumentiert. Für divisionsübergreifende Funktionen wird ein divisionsübergreifendes Gremium auf Konzernbetriebsratsebene gebildet. Darin findet die abschließende Beratung für diesen Bereich statt.

Die Umsetzung der strategischen Personalplanung bei Airbus erfolgt vor dem Hintergrund einer konsolidierten Position der Interessenvertretungen im Konzern und einer starken Position der IG Metall (vgl. [Kapitel 2.1](#)). Über die Mitbestimmung nach § 99 BetrVG könnten die Interessenvertretungen beispielsweise die Folgen einer strategischen Personalplanung auf lokaler Ebene mitbestimmen oder sie mit anderen Fragen verknüpfen, bei denen z. B. nach §§ 87, 96–98, 111 ff. BetrVG weiterreichende Mitbestimmungsrechte bestehen (vgl. Stracke/Giertz 2019). Dies geschieht bislang nicht. Bisher dominieren funktionalistische Argumente die Einflussnahme wie z. B.:

- Transparenz schaffen über Personalbestände und -bedarfe (Leiharbeitskräfte inbegriffen), insbesondere im Bereich Fachkräfte und mittels strategischer Personalplanung,
- ein zukunftsorientiertes Kompetenz- und Wissensmanagement ermöglichen und dadurch gezielte Nachfolgeplanungen fördern,
- die Möglichkeit verbessern, bisherige personalwirtschaftliche Maßnahmen zu reflektieren,
- sich mittel- bis langfristig personalpolitisch auf technologischen Wandel vorbereiten,
- Mitarbeiterbindung stärken und die Arbeitgebermarke angesichts eines zunehmend umkämpften Fachkräfte- und Ausbildungsmarkts attraktiver gestalten,
- Akzeptanz fördern durch eine personalstrategische Umstrukturierung, die Flexibilität und Sicherheit ausbalanciert,

- Personalabbau oder interne Transfermaßnahmen möglichst vermeiden, ebenso wie die damit verbundenen Konflikte und Kosten.

Management und Interessenvertretung agieren in gegenseitigem Vertrauen.



„Hier haben wir eine Konzernbetriebsvereinbarung, die gestalten soll. Ich glaube, da sind sich beide Seiten eigentlich einig, dass sie in erzwungener Form, egal für welche Seite, wenig Sinn macht. Du siehst das auch an der Kündbarkeit. Wir haben eine relativ kurze Kündigungsfrist. Am Ende des Jahres ist die KBV im Zweifelsfall, wenn es gewollt ist, weg und entfaltet auch keine Nachwirkungen. Das hat natürlich auch einen Hintergrund: Beide Seiten setzen auf Vertrauen. Es gibt keine Konfliktregelung in der ganzen Vereinbarung. Auch wohl wissend, dass wenn eine Seite sich hier querstellt und es hier keinen Konsens gibt, es am Ende sowieso nicht funktionieren wird.“ – Frank Bergmann, Branchenbeauftragter für die Luft- und Raumfahrtindustrie beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt

2.3 Positive Wirkungen der strategischen Personalplanung

Die Praxis ist zwar noch neu. Dennoch lassen sich erste positive Wirkungen abschätzen: Strategische Personalplanung

- fordert das (HR-)Management auf, sich mit den (sich verändernden) Rahmenbedingungen und deren Konsequenzen für die unterschiedlichen Handlungsfelder des Personalmanagements auseinanderzusetzen. Dies führt insbesondere aufgrund der Entwicklung geeigneter Templates zu mittlerweile gehaltvollen Informationsveranstaltungen seitens des Managements.
- verknüpft interne und externe Orientierung und schafft damit eine nach innen und außen gerichtete Transparenz hinsichtlich der Personalbedarfe. Dies ermöglicht den Akteuren, Entwicklungen anzusprechen, sich darauf einzustellen und rechtzeitig zu reagieren.
- trägt den Interessenvertretungen auf, sich mit den Chancen und Risiken für Standort oder Business Unit auseinanderzusetzen – auf Basis ihrer eigenen Kompetenzen und innerbetrieblichen Netzwerke. Sie können Vorschläge erarbeiten für die Fragen: Wie kann eine Profilierung heute und in Zukunft für die jeweilige organisatorische Einheit aussehen? Welche personalpolitischen Maßnahmen sind dafür erforderlich?
- verankert in Management und Interessenvertretung ein langfristiges Denken, das nicht nur den Zugang zu Arbeitskräften betrachtet, sondern auch eine kompetenzorientierte Perspektive fördert unter Berücksichtigung der Fähigkeiten im Unternehmen, im Netzwerk mit Verleihern und Lieferanten sowie in der Luftfahrtbranche.
- trägt durch Herstellung von Transparenz über quantitative und qualitative Personalbedarfe dazu bei, rechtzeitig Maßnahmen zu planen und einzuleiten. Dies gilt für wachstums-, demografie- und fluktuationsbedingte Veränderungen sowie für das Management, den lokalen und den jeweiligen Gesamtbetriebsrat.

- dient dazu, die eigenen Aus- und Weiterbildungsaktivitäten auf die Bereiche zu fokussieren, in denen Bedarfe vorhanden sind oder entstehen. Ein Transfer im internen Arbeitsmarkt kann so sinnvoll(er) begleitet werden. Insofern trägt die strategische Personalplanung zur Ökonomisierung des Personalmanagements bei. Das gilt insbesondere auch für die Rekrutierung, ein zentrales Handlungsfeld des Personalmanagements, die dank strategischer Personalplanung zielgerichteter erfolgen kann.
- orientiert das HR-Management nicht nur durch quantitative Kennzahlen, sondern auch zukunftsgerichtet anhand der sich verändernden qualitativen Anforderungen.



„Für mich ist eine Personalplanung tatsächlich strategisch notwendig. Und das ist ja auch der Gedanke der vorliegenden Vereinbarung, wenn sie beispielsweise das Thema Vielseitigkeit der Einsatzmöglichkeiten, Qualifikation und natürlich das Thema Nachfolgeregelung fokussiert; dass sie also tatsächlich antizipiert, wann jemand in den Ruhestand geht und dass dann das entsprechende Knowhow auf Nachfolger übertragen wird. Wenn ich weiß, dass ich eine neue Technologie einführen möchte, dass ich mich frühzeitig darauf vorbereite, die Menschen dahingehend zu qualifizieren oder entsprechend Menschen vom Arbeitsmarkt zu bekommen. Vielleicht muss ich am Arbeitsmarkt auch erst platzieren, dass diese Bedarfe entstehen werden.“ – Frank Bergmann, Branchenbeauftragter für die Luft- und Raumfahrtindustrie beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt

- erweitert – wie das Zitat belegt – frühzeitig den Blick über den eigenen Standort hinaus. Dabei bezieht sie gezielt Organisationen aus dem Umfeld der Luftfahrtindustrie mit ein – etwa Bildungsträger, Personaldienstleister oder Engineering-Firmen, die an der Produktion beteiligt sind. Diese Partner werden frühzeitig und vorausschauend über geplante Personalbedarfe informiert, damit sie sich darauf einstellen und entsprechend reagieren können (zu ähnlichen Praktiken in der chemischen Industrie vgl. Wirth 2023). In der Folge entwickelt sich eine „vorbeugende“ Personalpolitik, ein Element der Industriepolitik.
- trägt – angestoßen durch den Konzernbetriebsrat sowie gemeinsam getragen von den Gesamt- und lokalen Betriebsräten – auch dazu bei, die Mitbestimmung an die zentralistischen Entscheidungsstrukturen bei Airbus anzupassen.
- löst gemäß Konzernbetriebsvereinbarung Schulungsbedarf aus: Betriebsrätinnen und Betriebsräte, die nicht im Personalausschuss aktiv sind, aber die strategische Personalplanung vor Ort unterstützen (müssen) bzw. sich im Zuge der Standortprofilierung einbringen (müssen), sind in die Funktionsweise des § 92 BetrVG und seine letztendlich strategische Perspektive einzuführen. Zuweilen sind Betriebsratsmitglieder von den Möglichkeiten der strategischen Personalplanung auch noch zu überzeugen.
- bezieht gemäß Konzernbetriebsvereinbarung im Zusammenspiel mit Tarifverträgen zur Arbeitnehmerüberlassung Leiharbeitskräfte systematisch in die Betrachtung im Personalmanagement mit ein, z. B. als Rekrutierungspotenzial. Durch kompetenzorientierte Betrachtung zwischenbetrieblicher Beziehungen zu

Werkvertragsunternehmen identifiziert die strategische Personalplanung notwendige interne Entwicklungsschritte und/oder legt ein Insourcing nahe. Dies kann auch als Instrument zur Kapazitätssteuerung genutzt werden (vgl. Jaworeck/Hertwig/Wirth 2024). Damit leistet die strategische Personalplanung einen wichtigen Beitrag zu einem interorganisationalen Personalmanagement (vgl. Helfen/Sydow/Wirth 2024) sowie zum Kompetenzmanagement.

- stärkt inklusive und gendergerechte Personalmanagement-Praktiken. Die potenziell mögliche und tatsächliche Einbindung von Schwerbehindertenvertretungen und Gleichstellungsbeauftragten erweitert die Perspektive im Planungsprozess und bei der Evaluation von Maßnahmen. Dementsprechend wird auch Diversität durch strategische Personalplanung im gesamten Konzern mitgedacht.

2.4 Herausforderungen der strategischen Personalplanung

Trotz der positiven Effekte einer proaktiven Herangehensweise (vgl. [Kapitel 2.3](#)) bringt die strategische Personalplanung für die beteiligten Akteure bei Airbus auch Herausforderungen mit sich – allen voran die Schwierigkeit, langfristig belastbar zu planen (vgl. Schreyögg 1991):

- Die EDV-technische Unterstützung des Personalplanungsprozesses kann verbessert werden. Dies trifft insbesondere bei qualitativen Aspekten zu, z. B. bei einer unvollständigen Datenlage.
- Strategische Personalplanung kann aufgrund der langen Vorlaufzeiten für Maßnahmen kaum kurzfristig reagieren. Insofern konzentriert sich ihre Wirksamkeit in der Regel auf die mittlere Frist von zwei bis drei Jahren. Diese Planung wiederum müsste vor diesem Hintergrund umso intensiver und nachhaltiger betrieben werden.
- Das HR-Management bei Airbus ist aus der Perspektive der Interessenvertretung mit überbordenden Berichtspflichten an die Zentrale konfrontiert. Aus diesem Grund kann sich dieser Akteur nicht mit der gebotenen Intensität der strategischen Personalplanung widmen. Beispielsweise könnte die Nachfolgeplanung verbessert und überraschenden Vakanzen vorbeugt werden.
- Angesichts der relativ festen Dauer einer Berufsausbildung kann die strategische Personalplanung noch gezielter dazu beitragen, Auszubildenden bereits zu Beginn ihrer Ausbildung bei Airbus eine klare Perspektive für die Zeit nach dem Abschluss zu bieten und so die Mitarbeiterbindung zu stärken.
- Die Gleichstellung von Mann und Frau könnte auf Basis der Konzernbetriebsvereinbarung noch stärker thematisiert werden. Insgesamt gilt: Anhand der Resource Reviews könnte noch stärker nachgesteuert und gelernt werden.
- Erste Ansätze eines Personalmanagements im Unternehmensnetzwerk mit Verleihern und Werkvertragsunternehmen wurden auf Basis der Konzernbetriebsvereinbarung zur strategischen Personalplanung bereits stimuliert (vgl. [Kapitel 1.1](#)). Gleichwohl erweisen sich heute die Zulieferer von Airbus als ein Flaschenhals, um selbst gesteckte Auslieferungsziele zu erreichen. Insofern könnte eine gemeinsame

Personalplanung entlang der Wertschöpfungskette die Abstimmung zwischen den Unternehmungen im Unternehmensnetzwerk verbessern (vgl. Sydow/Wirth/Helfen 2020).

- Strategische Personalplanung verändert Betriebsratsarbeit. Betriebsräte müssen strategisch relevante Veränderungen analysieren, deren personalpolitische Auswirkungen bewerten und darauf aufbauend geeignete Maßnahmen entwickeln und einfordern. Dabei geht es – im Einklang mit den Zielen der Unternehmensführung – auch darum, Zielbilder und Zukunftskonzepte für die einzelnen Organisationseinheiten zu entwerfen. Für diesen Zweck sind von den Interessenvertretungen Maßnahmenbündel zu formulieren und gegenüber dem Management einzubringen. Erste Schulungen der Betriebsrätinnen und Betriebsräte für diese strategische Perspektive zeigen: Hier wird Neuland beschritten. Eigene Vorschläge zu generieren, ist für manche Betriebsrätinnen und Betriebsräte noch ungewohnt.
- Bei der Umsetzung von Vorschlägen sehen sich die Interessenvertretungen häufig veränderten Akteurskonstellationen und/oder Rahmenbedingungen gegenüber, die zuweilen ein verstärktes Umsetzungscontrolling durch den Betriebsrat erfordern.
- Erste Erfahrungen zeigen: Die zeitliche Struktur des Planungsprozesses bedarf noch der Anpassung. Die Vorschläge der Betriebsrätinnen und Betriebsräte sollten im vierten Quartal des Vorjahres vorliegen. Dies würde gewährleisten, dass die Vorschläge noch in die jeweils aktuelle Planungsrunde einfließen:



„Wir haben vereinbart, was uns vorgestellt werden muss. Aber das geschieht heute zu einem Zeitpunkt, an dem das schon alles feststeht und da kann man nichts mehr ändern. Also braucht man sich keine Illusionen zu machen, dass man einen großen Einfluss hat. Im Augenblick ist das erste Quartal der Übergang. Wir wollen mit dem Beratungsprozess in das letzte Quartal des Vorjahres, weil dann die ganzen Vorschläge aus den Abteilungen gesammelt werden und analysiert wird, wie das zur Business Strategie beziehungsweise zur Kompetenzstrategie passt. Und dann wird entschieden, welche Maßnahmen beziehungsweise Aktionen daraus abgeleitet werden sollten. Da müssen wir hin und dann haben wir vielleicht eine Chance, mit guten Argumenten Einfluss zu nehmen.“ – Gabriele König-Jamm, Mitglied im Konzernbetriebsrat und u. a. zuständig für Personalentwicklung

3 Ausblick

Die strategische Personalplanung bei Airbus berücksichtigt quantitative und qualitative Aspekte und wird von einer eigens dafür angeschafften Software unterstützt. Die Durchsetzung dieser strategischen Personalplanung ist günstigen Umständen geschuldet wie z. B. der langanhaltenden Wachstumsphase des Luftfahrtsektors, aber auch der kompetenten Wahrnehmung eines Gelegenheitsfensters durch die Interessenvertretung im Zuge der Umstellung von Skillmanagement auf Kompetenzmanagement. Dieser Umstellungsprozess wurde von transaktionsspezifischen Investitionen in die EDV-technische Unterstützung begleitet. Sie erleichtern es dem Management, in den Aufbau einer strategischen Personalplanung einzuwilligen. Dies hatte die

Interessenvertretung schon länger mit funktionalistischen Argumenten eingefordert.

Die strategische Personalplanung bei Airbus hat eine interorganisationale Dimension. Sie berücksichtigt Leiharbeitskräfte, die vor allem als Rekrutierungspotenzial betrachtet werden, und Werkvertragsunternehmen. Die Akteure analysieren vor allem Rückwirkungen ihres Einsatzes auf die Kompetenzprofile der Standorte sowie Business Units und in der Folge auf die Fähigkeiten der Arbeitenden. Vor diesem Hintergrund betrachten Management und Interessenvertretungen den Einsatz von Werkvertragsunternehmen vor allem aus qualitativer Perspektive.

Airbus interagiert im Zuge der Maßnahmen aber auch mit anderen Organisationen der Luftfahrtindustrie und orientiert diese z. B. durch Informationen. Sie können sich auf die Bedarfe von Airbus einstellen. Auf diese Weise betreibt der Konzern auch Industriepolitik und wirkt damit Risiken wie z. B. Fachkräftemangel entgegen.

Indem die Airbus-Akteure sich auf ein neues Modell strategischer Personalplanung verständigen, schaffen sie die Voraussetzungen dafür, die Produktion durch die Vermeidung von bislang noch wenig diskutierten Personalrisiken zu ökonomisieren. Künftig wird es darauf ankommen, die Vereinbarung durch eine Aktivierung des HR-Managements und der Interessenvertretung noch mehr in die Tat umzusetzen, die Ergebnisse der strategischen Personalplanung aufzubereiten, auszuwerten und in neuen Planungsprozessen sowie in Weiterentwicklungen des Planungsprozesses zu verwerten.

Der Mitbestimmung ermöglicht die strategische Personalplanung, die spezifische lokale und geschäftsfeldbezogene Expertise der Interessenvertretungen einzubringen. Sie können so vermeiden, den Finger in die Wunden legen zu müssen. Voraussetzung dafür: An der Basis wird eine qualifizierte Anzahl von Vorschlägen entwickelt.

Die strategische Personalplanung bei Airbus stellt eine avancierte Praxis dar. Dennoch bleiben Herausforderungen: z. B. die stets notwendige Aktualisierung des Planungsprozesses durch geeignete Vorschläge für Maßnahmen oder das Vermeiden von Lieferproblemen durch ein interorganisationales Personalmanagement unter Einbeziehung der Lieferanten entlang der Wertschöpfungskette. Die strategische Personalplanung schafft Voraussetzungen dafür, diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.



Kontakt

Frank Bergmann, Branchenbeauftragter für die Luft- und Raumfahrtindustrie beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt und IG Metall-Konzernbeauftragter Airbus:
Frank.Bergmann[at]igmetall.de

Gabriele König-Jamm, Mitglied im Konzernbetriebsrat und u. a. zuständig für Personalentwicklung, Airbus Operations GmbH, Hamburg:
gabriele.koenig-jamm[at]airbus.com



Schickt uns eure Betriebs- und Dienstvereinbarungen und profitiert voneinander!

Ihr habt zu Themen der digitalen und ökologischen **Transformation** eine Vereinbarung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte dahinter und freuen uns über eure Zusendung, **elektronisch** oder **per Post**. Wir werten sie aus und stellen **euer wertvolles Wissen** allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!

betriebsvereinbarung[at]boeckler.de
www.betriebsvereinbarung.de



Mitbestimmungsportal

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervereinerinnen und -vertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt **kostenlos** auf mitbestimmung.de **registrieren** und für unseren Newsletter anmelden.

Literatur

Helfen, M./Sydow, J./Wirth, C. (2024): Inter-organisational human resource management and network orientation of worker representatives: a practice-based perspective. In: *Transfer – European Review of Labour and Research*, 30 (2), S. 181–206. <https://doi.org/10.1177/10242589241249639>

IG Metall Bezirk Küste (2024): Gemeinsame Pressemitteilung: Airbus und IG Metall schnüren Paket zu Flexibilisierung und Sicherheit bis Ende 2030. <https://kueste.igmetall.de/presse/pressemitteilungen/airbus-und-ig-metall-schnueren-paket-zu-flexibilisierung-u>

Jaworeck, S./Hertwig, M./Wirth, C. (2024): Insourcing im Verarbeitenden Gewerbe: Verbreitung, Motive und die Rolle der Digitalisierung. In: *WSI Mitteilungen*, 77 (2), S. 79–88. Download unter <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-insourcing-im-verarbeitenden-gewerbe-verbreitung-motive-rolle-digitalisierung-58463.htm>

Schreyögg, G. (1991): Der Managementprozeß – neu gesehen. In: Staehle, W. H./Sydow, J. (Hg.): *Managementforschung 1*. Berlin/New York, S. 255–289.

Giertz, J.-P./Stracke, S. (2019): Strategische Personalplanung. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 433. Download unter https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007529

Sydow, J./Wirth, C./Helfen, M. (2020): Strategy emergence in service delivery networks: Network-oriented HRM practices at German airports. In: *Human Resource Management Journal*, 30 (4), S. 566–585. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12298>

Wirth, C. (2023): Bedarfsgerecht ausbilden. Porträt der strategischen Personalplanung Auszubildender der Evonik Industries AG. Hans-Böckler-Stiftung. Download unter https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008627