

# Leitfaden für die sozialpartnerschaftliche Gestaltung einer strategischen Personalplanung

Zielgruppe: Betriebsräte 1/2



Praxisimpuls Arbeitsforschung  
014\_Betriebsräte

Themen: Change-Management, Fachkräftemangel, Personalentwicklung, Personalmanagement, Unternehmensstrategie  
Art der Hilfe: Leitfaden

## Kurzbeschreibung

Im Leitfaden „Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung“ erfahren Betriebsräte wie sie gemeinsam mit dem Management personalwirtschaftliche Maßnahmen für ihren Betrieb planen können, welche die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und damit auch die Arbeitsplatzsicherheit effektiv unterstützen.

## Was ist der Leitfaden „Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung“?

Die strategische Personalplanung verbindet das Personalmanagement mit der Unternehmensstrategie. Personalwirtschaftliche Maßnahmen werden so geplant, dass sie den Unternehmenszielen und damit der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben dienen. Um alle Perspektiven auf die Personalbedarfe eines Betriebes angemessen berücksichtigen zu können, bietet sich dabei ein sozialpartnerschaftlicher Managementprozess an.

Eine geeignete Systematik liefert der Leitfaden [„Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung“](#). Im Rahmen eines Workshops setzen Betriebsrat, Personalabteilung und Führungskräfte gemeinsam sinnvolle Schwerpunkte in der Personalarbeit und planen vorausschauende personalwirtschaftliche Maßnahmen. Im Leitfaden finden Betriebsräte ein Konzept für einen etwa sechsständigen Workshop, in dem folgende sechs Schritte einer strategischen Personalplanung erarbeitet werden:

1. Tätigkeiten mit ähnlichem Anforderungsprofil zusammenfassen (Jobfamilien bilden)



Abbildung: Titelblatt Leitfaden „Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung“

2. Diese Jobfamilien priorisieren (nach Bedeutung für aktuelle Wettbewerbsposition)
3. Strategische Treiber für künftigen Personalbedarf identifizieren (Markt-, Innovations-, und Produktivitätsziele)
4. Auswirkungen der strategischen Personalbedarfstreiber auf prioritäre Jobfamilien analysieren
5. Risikoprofile der prioritären Jobfamilien erstellen (Alters-, Kapazitäts-, Kompetenz-, Beschaffungsrisiko)
6. Strategisch relevante Maßnahmen planen (kurz-, mittel- und langfristig)

Für jeden dieser Schritte werden leicht handhabbare, erprobte Tools bereitgestellt. Diese werden durch Praxisbeispiele, insbesondere auch im Hinblick auf die Perspektive des Betriebsrates, veranschaulicht.

## Welchen Mehrwert hat der Leitfaden für Betriebsräte?

Betriebe, die strategisch handeln, sind i. d. R. erfolgreicher. Eine gute Personalstrategie trägt dazu bei, dass Betriebe die richtigen Personen zur richtigen Zeit am richtigen Ort beschäftigen. Und nur wenn dies gelingt, können Betriebe die großen Herausforderungen unserer Zeit, wie Klimawandel, Digitalisierung und Fachkräftemangel erfolgreich bestehen.

Für Betriebsräte heißt das: auch sie müssen strategisch denken. Nur dann können sie ihre im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) verankerte Aufgabe der Arbeitsplatz- und Beschäftigungssicherung erfolgreich erfüllen. Dabei ist zu bemerken, dass fast jedes Handlungsfeld der Betriebsratsarbeit eine strategische Komponente hat.

# Leitfaden für die sozialpartnerschaftliche Gestaltung einer strategischen Personalplanung

Zielgruppe: Betriebsräte 2/2



Praxisimpuls Arbeitsforschung  
014\_Betriebsräte

Themen: Change-Management, Fachkräftemangel, Personalentwicklung, Personalmanagement, Unternehmensstrategie  
Art der Hilfe: Leitfaden

Diese beeinflusst bspw. die Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitsproduktivität und die Arbeitsbedingungen.

Deshalb darf sich die Betriebsratsarbeit nicht allein auf personalwirtschaftliche Einzelmaßnahmen beschränken. Vielmehr ist es so, dass die strategische Planung einen erheblichen Einfluss auf die Auswahl von Einzelmaßnahmen hat. Handhabbare Ansatzpunkte, um die strategische Unternehmens- und Personalplanung im Sinne der Mitarbeitenden zu beeinflussen, finden Betriebsräte im Leitfaden.

## Wie können Betriebsräte den Leitfaden nutzen?

Betriebsräte können den Leitfaden als fundierte Informationsquelle für Beratungen nutzen und/oder den Workshop im eigenen Betrieb gemeinsam mit dem Management umsetzen. Die Vorbereitung und Moderation des Workshops obliegt dabei der Personalleitung oder einem externen Beratern.

Damit der sozialpartnerschaftliche Workshop erfolgreich ist, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Um dies abzufragen, bietet der Leitfaden ein entsprechendes Audit mit drei zu prüfenden Punkten an:

- Ausprägung der strategischen Arbeit des Managements
- Qualität der Zusammenarbeit von Management und Betriebsrat
- Gelebte Rolle und Position des Betriebsrates

**Zugang**  
Der Leitfaden kann als [PDF](#) heruntergeladen werden.

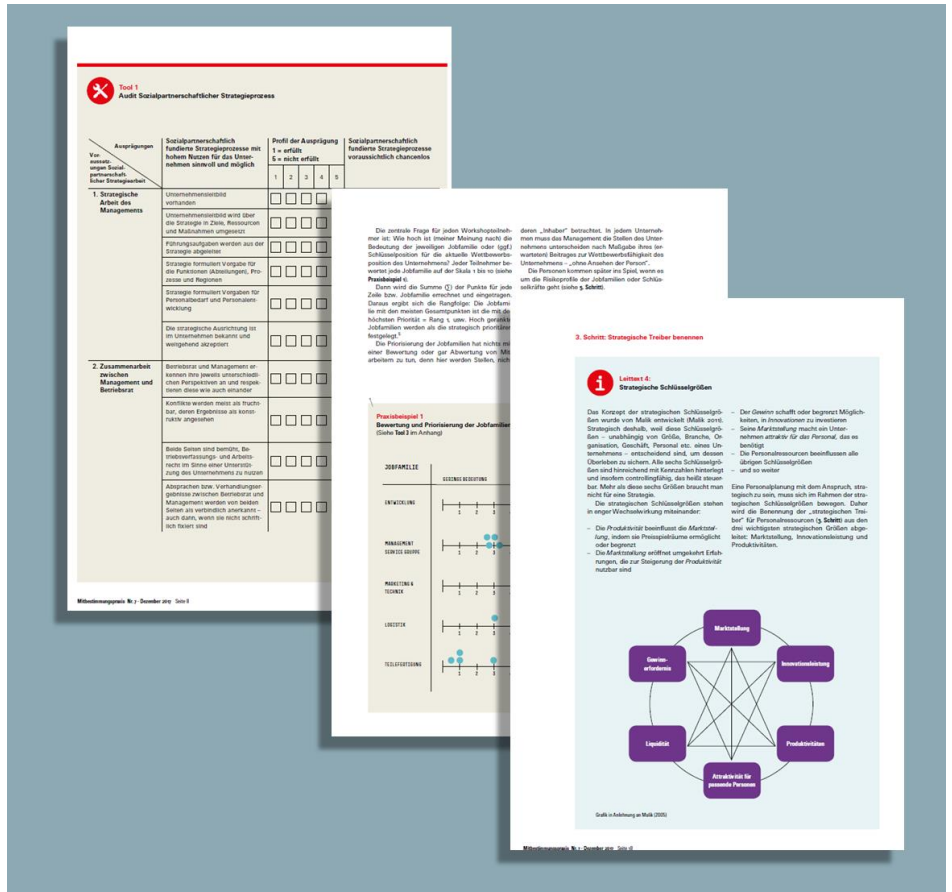


Abbildung: Einblicke in den Leitfaden „Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung“

Bei mehr als zwei nicht erfüllten Voraussetzungen in einem der drei Bereiche, sollte zunächst hieran gearbeitet werden. Wird der Workshop durchgeführt, finden Betriebsräte im Leitfaden hilfreiche Anregungen, um die richtigen Fragen zu stellen und konstruktiv zu „stören“ - bspw. indem sie die Perspektiven weniger prioritärer Tätigkeitsbereiche ins Spiel bringen. Die zahlreichen Praxisbeispiele helfen, ein Gefühl dafür zu entwickeln, welche strategischen Hebel Betriebsräte im Rahmen ihrer Aufgaben und Möglichkeiten nach dem Betriebsverfassungsgesetz zur Vertretung von Beschäftigteninteressen ziehen können.

## Wer hat den Leitfaden erarbeitet?

Der Leitfaden „Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung“ von T. Hoffmann (2017) wurde von der Hans Böckler Stiftung herausgegeben und basiert auf dem Konzept des [„Leitfadens für strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen“](#) von K. Großheim und T. Hoffmann (2014). Dieser ist im Rahmen des Projekts „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“ (WePstra) entstanden. Auf der [Projekt-Webseite](#) finden Betriebsräte weitere Produkte zu verwandten Themen.