

Personalplanung und -entwicklung als Handlungsfeld des Betriebsrats

Personalplanung und Unternehmenskultur

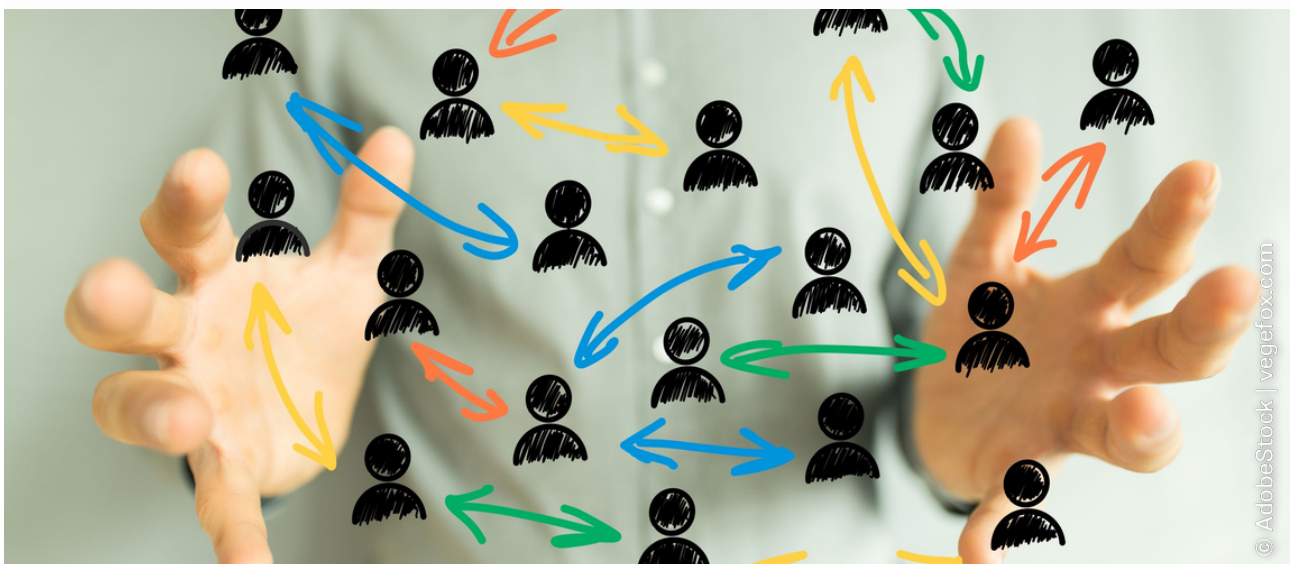
Nur gemeinsam können Betriebsräte und Arbeitgeber die Herausforderungen des demografischen Wandels bewältigen. Hier erfahren Sie, wie beide Parteien von einer Altersstrukturanalyse profitieren und wie die generationengerechte Personalplanung gestaltet werden kann.



Frau Maria Lück

Rechtsanwältin und Fachbuchautorin

Stand: 27.3.2014



Um den Herausforderungen des **demografischen Wandels** gerecht zu werden, muss der **Betriebsrat** seine Beratungsrechte gem. §§ 92 ff. BetrVG aktiv beim Arbeitgeber einfordern. Um dem Arbeitgeber den Fachkräftemangel und den daraus resultierenden Handlungsbedarf vor Augen führen zu können, sollte zunächst eine Altersstrukturanalyse durchgeführt werden, die die Defizite in quantitativer und qualitativer Hinsicht schnell aufzeigen wird. Dies sind dann gute Argumente für den Betriebsrat, den Arbeitgeber davon zu überzeugen, ihn zur Bewältigung des demografischen Wandels ins Boot zu holen.

Die detaillierte Altersstrukturanalyse der Belegschaft

Welche Altersstrukturanalyse angewandt wird, hängt in erster Linie von der Größe des Betriebes ab. Bei kleineren Betrieben kann sich der **Betriebsrat** einen Überblick über die altersstrukturellen Probleme allein anhand der Geburtsdaten der Beschäftigten – bezogen auf die einzelne Abteilung – leicht selber erstellen.

Je größer das Unternehmen ist, desto ausführlicher sollte die Altersstrukturanalyse sein: Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin bietet durch ihre Initiative neue Qualität der Arbeit (INQA.de) im Internet entsprechende Leitfäden an.

Ziel und Nutzen der Altersstrukturanalyse

Nur mit dem Wissen über den heutigen Ist-Zustand können die Betriebsparteien Ziele formulieren und Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels entwickeln. Dabei geht es nicht nur darum, welche Altersgruppen im Betrieb vertreten sind, sondern vor allem darum, welches Wissen von wie vielen Mitarbeitern und für welche Zeitraum noch im Betrieb verbleiben wird.

Personalentwicklungsplanung als Ergebnis der Altersstrukturanalyse

Mit dem Ergebnis der Altersstrukturanalyse kann jetzt die **Personalentwicklung** vorangetrieben werden. Sowohl für die jüngeren als auch die älteren Arbeitnehmer muss eine Personalentwicklung stattfinden. Aus den gewonnenen Daten kann eine Zukunftsprognose erstellt werden, die den Personalbedarf sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht darstellt. Um diesen Bedarf decken zu können, muss die Personalentwicklung entsprechend daran ausgerichtet sein.

Das Fachwissen und insbesondere das häufig sehr umfangreiche Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer darf in den Betrieben nicht verloren gehen. Hier muss der Wissenstransfer durch altersgemischte Gruppen sichergestellt werden.

Aktiv werden gegen Vorurteile

Häufig ergibt die Mitarbeiterbefragung der Betriebsräte, dass wohl auf Seiten der älteren als auch der jüngeren Arbeitnehmer erhebliche Vorurteile gegenüber der jeweils anderen Gruppe bestehen. Hier müssen Arbeitgeber und **Betriebsräte** versuchen, diese Vorurteile abzubauen. Dies erfordert insbesondere eine Sensibilisierung für die berufliche Situation der jeweils anderen Gruppe. Verständnis für die Schwächen der anderen Gruppe und das Anerkennen der Stärken müssen hier im Vordergrund stehen. Hier sind insbesondere die Vorgesetzten gefragt, die entsprechend geschult werden müssen.

Die Inventarisierung von Arbeitsaufgaben

In jedem Betrieb gibt es Aufgaben, die Schnelligkeit, Flexibilität und körperliche Leistungsfähigkeit voraussetzen. Dies wird häufig den jüngeren Arbeitnehmern als Eigenschaften zugeschrieben. Für andere Arbeiten sind das Erkennen von Zusammenhängen und das Erfahrungswissen, das eher bei älteren Arbeitnehmern zu finden ist, wichtige Voraussetzungen. Insbesondere im Hinblick auf die körperlichen Beeinträchtigungen sollte hier eine Entlastung älterer Arbeitnehmer durch Änderung und Umverteilung der Arbeit stattfinden.

Mitarbeiterbindung durch Zufriedenheit

Im Rahmen der Personaleinsatzplanung sollten auf Grund der Inventarisierung der Arbeitsaufgaben die Mitarbeiter mit den Aufgaben betraut werden, die diese Stärken mitbringen. So erreicht man eine Mitarbeiterzufriedenheit, die sich auch positiv im Sinne einer Mitarbeiterbindung für das Unternehmen auswirken kann.

Nur gemeinsam können **Betriebsräte** und Arbeitgeber die Herausforderungen des **demografischen Wandels** bewältigen. Die Geschäftsführung der Unternehmen ist jedoch besonders gefordert, die

Führungskompetenzen der Vorgesetzten im Rahmen der Personalentwicklungsplanung zu stärken. Nur mit guten Führungskräften ist es möglich, altersgemischte Gruppen und eine veränderte Aufgabenverteilung zu moderieren und aktiv gegen Vorurteile durch mehr Aufklärung vorzugehen.

Kontakt zur Redaktion

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!

redaktion-dbr@ifb.de

Institut zur Fortbildung von Betriebsräten GmbH & Co. KG © 2025