

Zielgruppe: Betriebsräte

# Handlungshilfe: Teams und Belegschaften systematisch entwickeln



THEMEN: PERSONAL/ DEMOGRAPHIE • GESUNDHEIT • FACHKRÄFTESICHERUNG • ARBEITSSCHUTZ • FÜHRUNG • ERGONOMIE  
ART DER HILFE: UMSETZUNGSHILFE



## KURZBESCHREIBUNG

Die Handlungshilfe „Teams und Belegschaften systematisch entwickeln“ enthält drei Analysewerkzeuge, mit denen im Betrieb die Altersstruktur, die Qualifikationen und mögliche gesundheitliche Gefährdungen beurteilt werden können. Der besondere Fokus liegt dabei auf dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit der älteren Beschäftigten. Betriebsräte können sich hier aktiv einbringen und die Personalarbeit mitgestalten.

## Was ist die Handlungshilfe „Teams und Belegschaften systematisch entwickeln“?

Die Handlungshilfe „Teams und Belegschaften systematisch entwickeln“ hält für Betriebsräte drei Analysewerkzeuge bereit, die dabei unterstützen können, die Arbeitsfähigkeit der älteren Beschäftigten im Betrieb zu erhalten und eine ganzheitliche Betrachtung der Personalstruktur durchzuführen.

Zunächst enthält die Handlungshilfe eine Vielzahl an Hintergrundinformationen zur altersgerechten Arbeit, zur betrieblichen Gesundheitsförderung und zur Mehrgenerationen-Personalarbeit. Verschiedene Handlungsfelder, die alle einen Einfluss auf die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten haben, werden erklärt. Die Handlungsfelder umfassen: Gesundheit, Arbeitsgestaltung, Führung und Unterneh-

menskultur, Personalbedarfsplanung, -rekrutierung und -entwicklung.

Die anschließenden Kapitel erklären die drei Analyseinstrumente, mit denen die Personalstruktur – mit besonderem Fokus auf ältere Beschäftigte – ermittelt werden kann. Es werden jeweils die Voraussetzungen, Ziele und Funktionen erklärt:

**1. Altersstrukturanalyse:** Mit dieser Analyse können Betriebsräte die Belegschaftsstruktur analysieren (Alter, Geschlecht, Qualifikation, Beschäftigtenstatus). Es wird erfasst, wann welche Mitarbeitenden mit welchem Wissen und welchen Qualifikationen den Betrieb verlassen. Dadurch kann Personalarbeit aus einer Mehrgenerationenperspektive gestaltet werden.

**2. Qualifikationsbedarfsanalyse:** Hier werden die erforderlichen Qualifikationen und Fähigkeiten für die Tätigkeiten erfasst und gleichzeitig geschaut, welche Qualifikationen vorhanden sind. Dadurch wird erkennbar, wo noch Qualifikationsbedarf besteht und wie gegebenenfalls der Wissenstransfer und die Wissenssicherung gestaltet werden können, bevor ältere Beschäftigte den Betrieb verlassen.

**3. Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung:** Mit dieser Schritt-für-Schritt Anleitung können psychische und physische Gefährdungen im Alterskontext ermittelt werden. Die Beurteilung hilft frühzeitig Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung einzuleiten.

Die Handlungshilfe enthält eine umfassende Tabelle mit Maßnahmen



Titelseite der Handlungshilfe „Teams und Belegschaften systematisch entwickeln“

© INQA

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Forschung, Technologie  
und Raumfahrt



Zielgruppe: Betriebsräte

# Handlungshilfe: Teams und Belegschaften systematisch entwickeln



**THEMEN:** PERSONAL/ DEMOGRAPHIE • GESUNDHEIT • FACHKRÄFTESICHERUNG • ARBEITSSCHUTZ • FÜHRUNG • ERGONOMIE  
**ART DER HILFE:** UMSETZUNGSHILFE

und Ideen, wie die Arbeitsbedingungen auf Grundlage der Analyse sowohl für jüngere als auch ältere Mitarbeitende verbessert werden können.

Zum Schluss werden drei Praxisbeispiele vorgestellt, welche die vorgestellten Analysen erfolgreich durchgeführt und entsprechende Maßnahmen umgesetzt haben.

## Welchen Mehrwert hat die Handlungshilfe für Betriebsräte?

Betriebsräte können die Handlungshilfe nutzen, um in das Thema Gesundheit und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigten einzusteigen, aber auch um einen Eindruck zu bekommen, wie Mehrgenerationen-Personalarbeit funktionieren kann.

Mit den drei Analysewerkzeuge gewinnen sie einen Überblick über die Altersstruktur, Qualifizierungen und Gefährdungen in ihrem Betrieb.

Laut Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) ist der Arbeitgeber verpflichtet, sich um die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu kümmern. Er ist angehalten, Gefährdungen zu ermitteln und



### ZUGANG

Die Handlungshilfe „Teams und Belegschaften systematisch entwickeln“ steht online zur Verfügung:



Ausschnitt aus der Handlungshilfe „Teams und Belegschaften systematisch entwickeln“

© INQA

gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation zu ergreifen (§5 ArbSchG). Der Betriebsrat hat nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ein explizites Mitbestimmungsrecht, wenn es um den Arbeits- und Gesundheitsschutz geht (§87.1.7. BetrVG). Nach §99 BetrVG hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht in personellen Angelegenheiten. Arbeitgeber und Betriebsrat haben darauf zu achten, dass unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeit den Beschäftigten die Teilnahme an betrieblichen/ außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung ermöglicht wird (§97 BetrVG). Sie sollen die Belange älterer Beschäftigter, Teilzeitbeschäftigter und Beschäftigten mit Familienpflichten berücksichtigen (§96 BetrVG).

## Wie können Betriebsräte die Handlungshilfe nutzen?

Die 80-seitige Handlungshilfe steht online zum Download zur Verfügung. Betriebsräte können die drei Analysewerkzeuge im Gespräch mit dem Arbeitgeber vorschlagen, um so frühzeitig einen ganzheitlichen Blick auf den Betrieb zu gewinnen und in den Bereichen Wissenssicherung sowie betriebliche Gesundheitsförderung aktiv zu werden.

## Wer hat die Handlungshilfe erarbeitet?

Die Handlungshilfe „Teams und Belegschaften systematisch entwickeln“ wurde von der Initiative neue Qualität der Arbeit (INQA) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) herausgegeben.