



Ein Leitfaden für gute Praxis im Altersmanagement



Ein Leitfaden für gute Praxis im Altersmanagement

Detaillierte Informationen über die Fallbeispiele in diesem Leitfaden sind abrufbar unter:
<http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>

Verfasser: Gerhard Naegele und Alan Walker

Forschungsinstitute: Universität Dortmund, Deutschland, und Universität Sheffield, Vereinigtes Königreich

Stiftungsprojekt: Beschäftigungsinitiativen für eine alternde Erwerbsbevölkerung

Forschungsleiter: Robert Anderson und Gerlinde Ziniel, mit Isabella Biletta, Bernard Housset, Gregorio de Castro, Fiona Murray und Barbara Schmidt

Übersetzt aus dem englischen Original



European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Ein Leitfaden für gute Praxis im Altersmanagement

Bibliografische Daten befinden sich am Ende dieser Veröffentlichung

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2007

© Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, 2007

Anträge auf Übersetzungs- und Reproduktionsrechte sind an den Direktor der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Irland, zu stellen.

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen ist eine unabhängige Einrichtung der Europäischen Union.

Aufgabe der Stiftung ist es, bei der Formulierung künftiger politischer Maßnahmen zu Fragen der Sozial- und Arbeitspolitik unterstützend tätig zu sein. Weitere Informationen sind unter der Internet-Adresse der Stiftung <http://www.eurofound.europa.eu> zu finden.

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen
Wyattville Road
Loughlinstown
Dublin 18
Irland
Telefon: (+353 1) 204 31 00
Fax: (+353 1) 282 42 09 / 282 64 56
E-Mail: postmaster@eurofound.europa.eu
www.eurofound.europa.eu

Gedruckt in Dänemark

Das in diesem Buch verwendete Papier ist chlorfrei und stammt aus bewirtschafteten Wäldern in Nordeuropa.
Für jeden gefällten Baum wird mindestens ein neuer Baum gepflanzt.

Vorwort

Die Europäische Union steht vor der demografischen Herausforderung, dass in den nächsten 20 Jahren das Durchschnittsalter der Erwerbsbevölkerung steigen und die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter abnehmen wird. Gleichzeitig wächst mit der längeren Lebenserwartung der Druck auf die Sozialversicherungssysteme.

Um eine nachhaltigere wirtschaftliche und soziale Entwicklung zu erreichen, hat sich die EU das Ziel gesetzt, die Beschäftigungsquote älterer Menschen zu steigern. Wenn dies gelingen soll, müssen Regierungen, Sozialpartner und Unternehmen zusammenarbeiten, um die Kompetenzen und die Beschäftigungsfähigkeit älterer Menschen zu entwickeln und zugleich Gesundheit, Motivation und Fähigkeiten der älter werdenden Arbeitskräfte zu erhalten. Altersdiskriminierung und Vorurteile gegenüber älteren Arbeitskräften müssen angegangen werden, und die Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsmöglichkeiten müssen an eine vielfältige Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung angepasst werden.

Mitte der 1990er Jahre führte die Stiftung in einer Reihe von Ländern der EU15 Forschungsarbeiten zum Altersmanagement durch. Sie befasste sich mit öffentlichen und privaten Unternehmen und untersuchte bewährte Praktiken in Bezug auf Themen wie Personalbeschaffung, Ausbildung und Entwicklung, flexible Arbeitszeiten, Gesundheit und Ergonomie. Die untersuchten Fallbeispiele bildeten die Grundlage für den 1998 herausgegebenen Bericht „Produktiver Umgang mit alternden Belegschaften: Beispiele für erfolgreiche Lösungsansätze.“ Mit diesem neuen Bericht werden die früheren Arbeiten auf den neuesten Stand gebracht und erweitert und zudem Fallbeispiele aus einer Reihe neuer Mitgliedstaaten vorgestellt.

Der Bericht wendet sich primär an die Unternehmensebene und soll für alle im Bereich der Beschäftigung Verantwortlichen ein Leitfaden sein, der zu einem erfolgreichen Altersmanagement am Arbeitsplatz beiträgt und sicherstellt, dass ältere Arbeitskräfte ihr Potenzial ausschöpfen können. Wir hoffen, dass er sich als nützliche Ressource für ein besseres Altersmanagement in der Arbeitswelt erweist.

Jorma Karppinen
Direktor

Willy Buschak
Stellvertretender Direktor

Inhalt

Vorwort	v
Einleitung	1
1 – Gute Praxis im Altersmanagement	5
2 – Umsetzung guter Praxis in den Unternehmen	7
3 – Dimensionen des Altersmanagements	11
4 – Voraussetzungen eines erfolgreichen Altersmanagements	33
5 – Die Rolle der Schlüsselakteure	37
Literatur	41

Einleitung

Die Alterung der Erwerbsbevölkerung ist für alle Bürger der Europäischen Union (EU) ein Thema von zentraler Bedeutung. Wirtschaftswachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz werden künftig zunehmend davon abhängen, wie effizient Arbeitgeber ihre älteren Arbeitskräfte einsetzen.

Dieser Leitfadens ist primär für die Unternehmensebene bestimmt. Er soll als praktisches Werkzeug dazu beitragen, dass alle im Bereich der Beschäftigung Verantwortlichen, wie z. B. Manager, Politiker und Sozialpartner, ein erfolgreiches Altersmanagement betreiben, und dafür sorgen, dass Alter kein Beschäftigungshindernis wird.

Die Leitlinien stützen sich hauptsächlich auf die Ergebnisse eines Projekts, in dem die Entwicklung von Beschäftigungsinitiativen für eine alternde Erwerbsbevölkerung in elf EU-Staaten (Belgien, Finnland, Frankreich, Deutschland, Griechenland, Italien, Niederlande, Österreich, Spanien, Schweden und Vereinigtes Königreich) untersucht wurde. Weitere Informationen stammen aus jüngeren Forschungsarbeiten in der EU, einschließlich der neuen Mitgliedstaaten (NMS). Hierbei handelt es sich um Nachfolgearbeiten zu dem Pionierprojekt „Combating Age Barriers in Employment“ [Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit], ebenfalls von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen finanziert, aus dem der erste Leitfadens zum Altersmanagement der Erwerbsbevölkerung hervorging (Walker, 1999). Dieser neue Leitfadens ist eine Aktualisierung und Erweiterung des früheren Leitfadens: Es werden die jüngsten Überlegungen und praktischen Beispiele und Erfahrungen von Unternehmen, die die Entwicklung einer guten Praxis im Verlauf des letzten Jahrzehnts belegen (siehe Kapitel 3: Dimensionen und Nutzen einer guten Praxis), einbezogen.

Der Leitfadens bezieht sich durchgängig auf ein breites Spektrum von Unternehmen: große und kleine, im öffentlichen und im privaten Sektor, im Dienstleistungsbereich und in der verarbeitenden Industrie. Unternehmen unterschiedlicher Größe veranschaulichen unterschiedliche Herangehensweisen an das Problem der alternden Erwerbsbevölkerung. Darüber hinaus berücksichtigt der Leitfadens die Bedürfnisse unterschiedlicher Gruppen von Beschäftigten – Frauen und Männer, qualifizierte, gering qualifizierte und ungelernete Arbeitskräfte. Der Leitfadens ist so aufgebaut, dass die Schlüsselakteure im Bereich des Altersmanagements leicht Zugang zu den darin enthaltenen Informationen haben und in ihren Organisationen rascher eine gute Praxis einführen können. Im Folgenden werden die vier wichtigsten Gründe dafür erörtert, warum das Altersmanagement eine wirtschaftliche und soziale Notwendigkeit ist.

Produktiver Umgang mit alternden Belegschaften

Das Altern und Schrumpfen der Erwerbsbevölkerung der EU im Verlauf der kommenden zwei Jahrzehnte erfordert einen neuen Ansatz des Altersmanagements, sowohl am Arbeitsplatz als auch unter wirtschaftlichen und sozialen Gesichtspunkten. Schon jetzt entsprechen die Arbeitskräfte ab 50 einem Fünftel der Erwerbsbevölkerung, und dieser Anteil wird sich in Kürze auf ein Viertel erhöhen. Bislang haben die europäischen Arbeitgeber sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor ältere Beschäftigte eher dazu ermutigt, in den Ruhestand zu gehen. Da die Zahl der jüngeren Menschen, die ins Arbeitsleben eintreten, zurückgeht (insbesondere in den neuen Mitgliedstaaten, die eine Nettoabwanderung verzeichnen), geht es darum, den Beitrag dieser älteren Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Angesichts des Wettbewerbs durch eine jüngere Erwerbsbevölkerung in den USA und in Asien müssen die europäischen Arbeitgeber die Arbeitsfähigkeit und Produktivität ihrer älter werdenden Beschäftigten erhalten.

Bekämpfung von Altersbarrieren und Diskriminierung

Im Kontext einer alternden Erwerbsbevölkerung wird die Bekämpfung von Altersbarrieren und Diskriminierung zu einer wirtschaftlichen und sozialen Notwendigkeit. Aus diesem Grund wurde mit der Beschäftigungsrichtlinie aus dem Jahr 2000 in den meisten Mitgliedstaaten ein vollkommen neuer rechtlicher Kontext geschaffen. Die Richtlinie untersagt Diskriminierung aufgrund des Alters (sowie einer Reihe anderer Kriterien) in den Bereichen unselbständige und selbständige Erwerbstätigkeit und Beschäftigung, Berufsbildung und Mitgliedschaft in Organisationen. Sozialpartner und Politiker müssen zusammenarbeiten, um Altersbarrieren bei der Einstellung, Ausbildung und Beförderung zu überwinden und um die tief verwurzelten Vorurteile über ältere Arbeitskräfte abzubauen, die diese Barrieren untermauern.

Der Nutzen der Altersvielfalt

Die Initiative für ein gesetzliches Verbot der Altersdiskriminierung auf dem Arbeitsmarkt ging unter anderem von weitsichtigen Arbeitgebern und Fachkräften aus dem Bereich des Personalmanagements (HR) aus, die die Vorteile einer Diversifizierung der Altersstruktur in Unternehmen und Institutionen erkannten. Eine Belegschaft, in der junge und erfahrene Beschäftigte in einem ausgewogenen Verhältnis vertreten sind (und die auch in anderer Hinsicht, z. B. bezüglich der Geschlechter und der ethnischen Herkunft vielfältig ist), gilt als am besten geeignet, um auf die mit der Globalisierung zusammenhängenden raschen Veränderungen zu reagieren. Viele Unternehmen haben durch ihre Beschränkung auf Beschäftigte im „Haupterwerbsalter“ darauf verzichtet, ihr Potenzial an Humanressourcen zu maximieren.

Reaktion auf die Politik

Der politische Kontext erfordert ein verstärktes Altersmanagement. Insbesondere die weit verbreitete Besorgnis über die Nachhaltigkeit einiger europäischer Rentensysteme hat zu der raschen Abschaffung von Vorruhestandsoptionen und zur Verabschiedung einer Reihe von Maßnahmen zur Förderung eines längeren Arbeitslebens geführt (OECD, 2006; Reday-Mulvey, 2005). Tatsächlich herrscht zwischen den Mitgliedstaaten ein bemerkenswerter Konsens, was die Notwendigkeit einer aktiven Arbeitsmarktpolitik und einer Politik der sozialen Sicherung angeht. Er zielt darauf ab, das Beschäftigungsniveau älterer Arbeitnehmer zu heben und das Rentenalter hinauszuschieben. Die EU hat bei der politischen Profilierung dieser Fragen eine Schlüsselrolle übernommen und fördert seit mehr als einem Jahrzehnt sowohl Beschäftigungsstrategien zugunsten älterer Arbeitnehmer als auch den Austausch guter Praxis zwischen den Mitgliedstaaten. 2000 waren 26 % der älteren Arbeitskräfte (55 bis 64 Jahre) erwerbstätig; 2001 setzte sich die EU selbst das Ziel, diese Zahl bis 2010 auf 50 % zu steigern (Europäischer Rat, 2001). Mit anderen Worten: Die EU ist bestrebt, bis 2010 das tatsächliche Renteneintrittsalter um etwa fünf Jahre anzuheben (Europäischer Rat, 2002). Zwar liegt sie, was die Verwirklichung dieser Ziele betrifft, schon jetzt zurück; dennoch bleiben diese Ziele für die Mitgliedstaaten eine dringende Notwendigkeit und sind daher Teil des politischen Kontexts, in dem Unternehmen tätig sind. Den NMS wird dieser Zusammenhang erst allmählich vertraut; dennoch stellt er für sie ein ebenso drängendes Problem dar. Dieser politische Ansatz, verstärkt durch die Reaktion der Finanzminister auf die wahrscheinlichen Auswirkungen einer alternden Bevölkerung auf die Staatsausgaben, unterstreicht die Notwendigkeit einer Verlängerung des Arbeitslebens.

Die weitreichende Einführung einer guten Praxis des Altersmanagements wird dazu beitragen, dass Unternehmen sich leichter an das unvermeidliche Altern ihrer Belegschaft anpassen, die Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität ihrer älteren Arbeitskräfte steigern, die Beschäftigungsfähigkeit älterer Frauen und Männer verbessern, die Verlängerung des Arbeitslebens unterstützen und für mehr Chancengleichheit von Arbeitskräften unterschiedlichen Alters sorgen. Aus wirtschaftlichen Gründen ist zudem zwingend ein Altersmanagement auf dem Gebiet der Beschäftigung erforderlich. Arbeitgeber werden sich nicht mehr auf ein ausreichendes Reservoir an jungen Arbeitskräften verlassen können; vielmehr werden sie sich mit dem Altern ihrer vorhandenen Arbeitskräfte auseinandersetzen müssen. Die Prämisse dieses Leitfadens ist, dass dies besser früher als später geschieht.

Im folgenden Bericht werden die Schlüsselkomponenten des Altersmanagements untersucht, Beispiele aus Fallstudien vorgestellt und die Bewertung der Vorteile durch die Unternehmen selbst sowie die Voraussetzungen einer erfolgreichen Praxis dargestellt. Die ersten vier Kapitel befassen sich mit dem Altersmanagement auf der Ebene der Unternehmen, während das fünfte und letzte Kapitel vor allem auf den breiteren politischen Kontext ausgerichtet ist.

Gute Praxis im Altersmanagement

1

Nach der Definition im ersten europäischen Leitfaden (Walker 1999) sind unter guter Praxis im Altersmanagement Maßnahmen zu verstehen, mit denen Altersbarrieren bekämpft und/oder Altersvielfalt gefördert werden. Diese Maßnahmen können spezifische Initiativen umfassen, die auf besondere Dimensionen des Altersmanagements abzielen. Sie können aber auch allgemeine Strategien im den Bereichen Beschäftigung und Humanressourcen einschließen, die dazu beitragen, ein Umfeld zu schaffen, in dem Beschäftigte ihr Potenzial verwirklichen können, ohne durch ihr Alter benachteiligt zu sein. Gute Praxis in einem Bereich der Arbeitsorganisation kann durchaus neben Nachlässigkeit oder schlechter Praxis in anderen Bereichen auftreten. Sie ist nur selten Teil einer umfassenden Personalpolitik im Bereich des Altersmanagements (siehe unter „Ganzheitliche Ansätze“). Bandbreite und Zahl der in diesem Leitfaden enthaltenen Beispiele guter Praxis sollen veranschaulichen, welche positiven Maßnahmen Arbeitgeber an Arbeitsplätzen in verschiedenen europäischen Ländern ergriffen haben – sie stellen keine erschöpfende Liste dar.

Gute Praxis ist also keine einmalige und abgeschlossene Errungenschaft, sondern umfasst eine Reihe potenzieller kleinerer und größerer Maßnahmen, die darauf abzielen, Altersbarrieren zu überwinden und Altersvielfalt zu fördern. Gute Praxis muss für die Unternehmen nicht mit hohen Kosten verbunden sein – im Gegenteil: Viele Veränderungen, die älteren Beschäftigten zugute kommen, können kostengünstig umgesetzt werden. Darüber hinaus sind solche Maßnahmen oft gute allgemeine Praxis im Bereich der Personalpolitik.

Drei Schlüsselfragen müssen an jede Initiative gestellt werden: Hat die Initiative einen Nutzen? Ist sie nachhaltig? Werden ihre Auswirkungen überwacht? Für Organisationen mit wenigen oder keinen Erfahrungen im Bereich des Altersmanagements empfiehlt es sich zunächst, gute Praxis in einem überschaubaren Umfang einzuführen, und sie dann zu einer umfassenderen Strategie auszubauen (siehe unter „Ganzheitliche Ansätze“).

Altersmanagement muss auf Unternehmensebene erfolgen, es kann aber auch durch rechtliche oder politische Maßnahmen für die alternde Erwerbsbevölkerung insgesamt gefördert werden, um die Arbeitsmarktintegration zu stärken, die Produktivität zu steigern oder zu erhalten und die Qualität des Arbeitsumfelds zu verbessern. Beide Ansätze sollten nicht unabhängig voneinander betrachtet, sondern als sich gegenseitig verstärkend angesehen werden. Gute Praxis im Altersmanagement ist die wichtigste Voraussetzung für einen deutlichen Anstieg des Anteils älterer Arbeitskräfte an der Erwerbsbevölkerung. Ihr Nutzen ist überall spürbar – für die Behörden, für die Arbeitnehmer und für die Unternehmen und Institutionen.

Umsetzung guter Praxis in den Unternehmen

2

Auf Unternehmensebene werden häufig ernsthafte Bedenken laut, dass Arbeitnehmer mit zunehmendem Alter teurer und weniger produktiv werden. Insbesondere in Bezug auf die Einstellung älterer Beschäftigter wird berichtet, dass höhere Lohn- und Lohnnebenkosten als Barrieren wirken (OECD 2006). Die Erfahrungen einzelner Unternehmen zeigen jedoch, dass:

- das Unternehmen durch die Einstellung älterer Arbeitnehmer zusätzliche Erfahrungen und Kompetenzen gewinnt;
- die Unternehmen ihre Kosten eindämmen können, wenn sie in die Förderung der Kompetenzen und der Gesundheit älterer Arbeitnehmer investieren;
- die Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer den kostspieligen Verlust von Kompetenzen vermeidet und zu einer Erhöhung des Marktanteils beitragen kann;
- sich Solidarität zwischen den Generationen und Arbeitsmotivation durch eine gewinnbringende Nutzung der Altersvielfalt steigern lassen.

Organisationen führen vor allem aus fünf Gründen Strategien des Altersmanagements ein; im Privatsektor entsprechen sie alle den grundlegenden Bedürfnissen der Unternehmen. Altersmanagement wird meistens aufgrund einer Kombination von zwei oder mehreren dieser Gründe eingeführt.

Erhaltung der vorhandenen Kompetenzen

Unternehmen müssen dafür sorgen, dass ihrem Bedarf an Kompetenzen so präzise wie möglich entsprochen wird. Dieses Ziel lässt sich erreichen, indem sie neue Arbeitskräfte einstellen, aber auch, indem sie in die Kompetenzen und Qualifikationen vorhandener älterer Beschäftigter investieren. Viele Unternehmen erkennen inzwischen, dass die beruflichen und sozialen Kompetenzen, die ältere Beschäftigte in ihrer Laufbahn erworben haben, ein besonderes Kapital darstellen. Neue Mitarbeiter und jüngere Kollegen verfügen nicht über dieselben Kompetenzen und Erfahrungen: Entsprechende Bemühungen wären zunächst einmal mit hohen zusätzlichen Kosten für Personalbeschaffung, Berufsvorbereitung und Ausbildung am Arbeitsplatz verbunden.

Eigenschaften wie Sorgfalt, Zuverlässigkeit und die Fähigkeit, mit Kunden und Kollegen zu kommunizieren, kennzeichnen viele ältere Beschäftigte. Der vorzeitige Verlust solcher Kompetenzen bzw. die Schwierigkeit, sie zu ersetzen, bringen für Unternehmen oft wirtschaftliche Risiken mit sich. Sowohl praktische Erfahrungen als auch die Forschung zeigen, dass ältere Beschäftigte – wenn sie an dem für ihre jeweiligen Kompetenzen passenden Arbeitsplatz eingesetzt werden – hoch produktiv sind. Deutlich wird dies an den vielen erfolgreichen Beispielen von Unternehmen mit Teams, in denen die Kompetenzen und Eigenschaften unterschiedlicher Altersgruppen optimal kombiniert werden: Die Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer kann ein exzellentes Instrument für den generationenübergreifenden Wissenstransfer sein.

Aus der Not eine Tugend machen

Altersmanagement kann ein Ergebnis der Notwendigkeit sein, ältere Beschäftigte in die Umstrukturierung bzw. Entwicklung des Unternehmens einzubinden. Diese Notwendigkeit kann

dadurch entstehen, dass jüngere Arbeitskräfte mit den erforderlichen Kompetenzen nicht zur Verfügung stehen (was derzeit in den NMS häufig der Fall ist) oder dass sie durch Tarifverträge vorgeschrieben ist. Die Arbeitgeber sehen sich also möglicherweise „gezwungen“, ältere Arbeitnehmer zu beschäftigen, weil sie keine Alternative dazu haben. Die Notwendigkeit dazu ergibt sich beispielsweise durch eine Umstrukturierung oder Rationalisierung der Produktions- und Verwaltungsprozesse oder durch Änderungen der Markt-, Nachfrage und Wettbewerbsbedingungen.

Wenn Unternehmen Maßnahmen des Altersmanagements einführen, um dafür zu sorgen, dass ihre älteren Beschäftigten den neuen Herausforderungen gewachsen sind, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass diese älteren Beschäftigten sich nicht nur rasch anpassen, sondern dies im Privatsektor auch zum wirtschaftlichen Nutzen des betroffenen Unternehmens ist. (Entsprechende Maßnahmen steigern auch die Beschäftigungsfähigkeit dieser Arbeitnehmer). In einigen Fällen kann es sogar besser sein, mehr alte als junge Arbeitskräfte zu beschäftigen. Dies gilt insbesondere für Sektoren mit einem älteren Kundenstamm bzw. für Sektoren, die altersspezifische Produkte und Dienstleistungen anbieten. Im Bereich der Gesundheitsdienstleistungen und in Teilen des Einzelhandels ist es durchaus möglich, dass ältere Beschäftigte den Bedürfnissen und den Erwartungen der Verbraucher am besten entsprechen können.

Reduzierung der altersbedingten Arbeitskosten

In vielen Fällen wird das Altersmanagement eingeführt, um die zusätzlichen Ausgaben und/oder Arbeitskosten, die aufgrund des hohen Durchschnittsalters der Arbeitskräfte oder des unausgewogenen Altersprofils entstehen, einzudämmen. Solche zusätzlichen Kosten können beispielsweise durch höhere Krankenstandquoten entstehen. Eine mögliche Reaktion darauf wäre die Entlassung bzw. der Vorruhestand älterer Arbeitnehmer. Gezielte Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit, der Kompetenzen und der Motivation älterer Beschäftigter könnten sich jedoch letztlich als wirtschaftlicher erweisen. Alternative Berechnungen können Investitionen in die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer rechtfertigen – beispielsweise, indem die Kosten des Vorruhestands älterer Arbeitnehmer und die Kosten der Einstellung und Ausbildung neuer Beschäftigter gegengerechnet werden. (Dieses Thema wird in den NMS immer mehr an Bedeutung gewinnen). Arbeitskosten können auch durch die Nutzung nationaler Unterstützungsmaßnahmen oder sonstiger öffentlicher Beschäftigungsprogramme gesenkt werden – beispielsweise im Fall von Neueinstellungen oder der Ausbildung am Arbeitsplatz.

Reaktion auf Änderungen der externen Arbeitsmarktbedingungen

In einer Reihe von Fällen entsteht die Notwendigkeit eines Altersmanagements auf Unternehmensebene durch externe Änderungen der Arbeitsmarktbedingungen für ältere Arbeitskräfte. Dabei kann es sich um Änderungen der Rechts- oder Verwaltungsvorschriften bezüglich des Rentenalters oder der Rentengesetzgebung, um staatlich und tarifvertraglich vereinbarte Grundsätze oder um Programme zur Sensibilisierung und Beschäftigungsförderung für ältere Arbeitnehmer handeln. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass Sensibilisierungskampagnen allein nicht viel ausrichten, solange sie für die Unternehmen nicht mit konkreten wirtschaftlichen Vorteilen verbunden sind oder mit der Notwendigkeit, externe Vorschriften einzuhalten.

Überwindung von Engpässen am Arbeitsmarkt

Gute Praxis im Bereich des Altersmanagements kann einen wirksamen Beitrag dazu leisten, im regionalen oder lokalen Arbeitsmarkt vorhandene Engpässe im Hinblick auf das Angebot an qualifizierten Mitarbeitern zu beheben. Unternehmen, die ältere Mitarbeiter eingestellt haben, berichten häufig, dass dies zu ihrem Vorteil war, und zwar aufgrund der Motivation der Beschäftigten, des Vertrauens, das in sie gesetzt wurde, und der Bereitstellung geeigneter Unterstützungs- und Fördermaßnahmen seitens des Unternehmens.

Wo Vorausschätzungen darauf hindeuten, dass die demografische Entwicklung künftig zu einem Arbeitskräfte- und Qualifikationsmangel führt, sollten Unternehmen proaktiv in die Beschäftigungsfähigkeit ihrer älteren Mitarbeiter investieren, so dass sie gegebenenfalls in der Lage sind, ihren eigenen Arbeitskräftebedarf zu decken.

Einige der NMS sind mit einem spezifischen Problem konfrontiert: Junge, qualifizierte Arbeitskräfte wandern auf der Suche nach besseren Chancen in die EU15 ab und stehen daher ihrem nationalen Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung. Darüber hinaus führt die rasche Veränderung der Qualifikationsanforderungen in den NMS zu Engpässen auf dem Arbeitsmarkt. Rechtzeitige Investitionen in die Qualifizierung älterer Beschäftigter könnten eine wichtige Maßnahme sein, um solche Probleme zu vermeiden.

Altersmanagement umfasst die folgenden acht Dimensionen:

- Personalbeschaffung
- Lernen, Ausbildung und lebenslanges Lernen
- berufliche Entwicklung
- flexible Arbeitszeitgestaltung
- Gesundheitsschutz, Gesundheitsförderung und Arbeitsplatzgestaltung
- Personalumsetzung
- Erwerbsaustritt und Übergang in den Ruhestand
- ganzheitliche Ansätze

Diese Aspekte spiegeln die wichtigsten Maßnahmen wider, wie sie in den Fallstudien von Initiativen auf Unternehmensebene festgelegt wurden. Solche Maßnahmen können sowohl der Prävention als auch der Abhilfe dienen: Die Verbesserung der Beschäftigungschancen und eine zunehmende Arbeitsmarkteteiligung älterer Arbeitnehmer erfordern einen zweigleisigen Ansatz. Erstens geht es darum, die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer über ihr gesamtes Arbeitsleben hinweg zu fördern, um auf diese Weise Problemen vorzubeugen, und zweitens sollen akute Beschäftigungsprobleme in späteren Phasen des Arbeitslebens verringert und ausgeschlossen werden.

In den folgenden acht Unterabschnitten wird jede Dimension des Altersmanagements definiert, eingehend untersucht und durch Beispiele von Initiativen sowie deren Ergebnissen aus der Sicht der Unternehmen veranschaulicht. Gegenüber den ursprünglichen Fallstudien wurde eine größere Bandbreite an Beispielen aufgenommen; in einigen Fällen wurde die gute Praxis am Arbeitsplatz tiefer verankert. Inzwischen führen mehr Unternehmen Maßnahmen in Bezug auf Gesundheit, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzgestaltung, flexible Gestaltung des Arbeitsverhältnisses und Personalumsetzung durch (Taylor, 2006).

Personalbeschaffung

„Wenn ein Betrieb gewährleistet, dass ältere Arbeitnehmer gleichen oder bevorzugten Zugang zu offenen Stellen haben und daß potentielle Bewerber weder direkt noch indirekt aufgrund ihres Alters diskriminiert werden, kann dies als praxisnahe Maßnahme verstanden werden.“ (Walker, 1997, S. 3).

Einige positive Ansätze des Altersmanagements im Bereich der Personalbeschaffung umfassen Folgendes:

- Verzicht auf Altersgrenzen in Stellenanzeigen, um eine größere Altersvielfalt zu fördern;
- Einsatz spezifisch qualifizierter Mitarbeiter für Einstellungsgespräche und Bewerberauswahl sowie ein Auswahlprozess, der nicht auf das Alter abhebt, sondern auf Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen sowie individuelle Bedürfnisse älterer Bewerber;
- enge Zusammenarbeit mit lokalen Arbeitsvermittlern (teilweise mit regelmäßigen Inspektionen vor Ort);
- gute Kenntnis öffentlicher Unterstützungsprogramme und ihrer Nutzung – beispielsweise Programme für Lohnkostenzuschüsse oder Eingliederungsbeihilfen;

- altersspezifische Anzeigenkampagnen, die sich insbesondere an ältere Bewerber richten;
- ausdrückliche Ausrichtung auf ältere Bewerber, die arbeitslos, von Entlassung bedroht oder bereits unfreiwillig im Vorruhestand sind.

Welchen Nutzen ziehen Unternehmen aus der Einstellung älterer Bewerber?

Die Einstellung älterer Arbeitnehmer bringt für ein Unternehmen eine Reihe von Vorteilen mit sich:

- Ältere Bewerber sind häufig besser qualifiziert als jüngere Bewerber, zudem entsprechen ihre Kompetenzen oft besser dem Bedarf des Unternehmens.
- Die Einstellung älterer Arbeitnehmer kann dazu führen, dass das allgemeine Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte ansteigt. Belegschaft und Organisation profitieren außerdem davon, dass die neu eingestellten älteren Beschäftigten ihre Erfahrungen an jüngere Kollegen weitergeben.
- Die Synergie, die aus der Verbindung neuer und vorhandener Kompetenzen der Beschäftigten entsteht, kann die Produktivität und Innovationsfähigkeit der Organisation steigern.
- Die Einstellung älterer Arbeitnehmer führt zu einer größeren Altersvielfalt in den einzelnen Teams und im Unternehmen insgesamt.
- In spezifischen alterssensiblen Branchen und Unternehmen können ältere Arbeitskräfte gerade aufgrund ihres Alters eher auf sich ändernde Wünsche und Bedürfnisse der Kunden reagieren, und dies wiederum kann zu einer Umsatzsteigerung führen.
- Die Einstellung älterer Arbeitnehmer kann dazu führen, dass sich das Corporate Image der Organisation sowohl intern als auch extern und damit die Corporate Identity verbessert.
- Die Einstellung älterer Arbeitnehmer kann die Probleme des Arbeitskräftemangels lösen.

Fallstudien zur Personalbeschaffung

Genossenschaft L'Incontro, Italien

Die Incontro-Initiative ist eine gemeinnützige Sozialgenossenschaft. Sie stellt ältere Wartungsmitarbeiter aus den regionalen Gewerbebetrieben als Ausbilder in geschützten Werkstätten ein. Die Arbeitskräfte sind entweder kurz zuvor in den Ruhestand gegangen oder sie sind im Vorruhestand. Daher wurde eine flexible Arbeitsorganisation mit Teilzeitverträgen und variablen Schichten beschlossen. Dieser Ansatz verbesserte die Dienstleistungsqualität und die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander, außerdem konnten die Produktionslinien ausgeweitet werden.

Fahrion Engineering GmbH & Co KG, Deutschland

Im Jahr 2000 begann Fahrion, die Einstellung älterer, hoch qualifizierter Ingenieure zu fördern. Das Unternehmen schaltete eine Stellenanzeige, in der es ausdrücklich ältere Ingenieure, Vorarbeiter und Techniker ansprach, ein Ansatz, der sich für das Unternehmen als sehr erfolgreich erwies. Diese Einstellungsstrategie ermöglicht dem Unternehmen, seinen spezifischen Qualifikationsbedarf zu decken. Auch jetzt noch gehen Bewerbungen ein, ohne dass die Personalsuche fortgeführt wurde.

Home Care, Vereinigtes Königreich

Home Care legt, wenn es Arbeitsvermittlungsagenturen nutzt, besonderen Wert darauf, dass jede Agentur die Gleichstellungsgrundsätze einhält. Die Organisation selbst nutzt förmliche Verfahren, um sicherzustellen, dass ihre Anzeigen und ihre Einstellungs- und Auswahlverfahren keine Altersdiskriminierung beinhalten.

T-interim, Belgien:

T-interim – die Zeitarbeitsagentur des staatlichen Arbeitsamts in der Region Flandern – hat das 50+-Projekt eingeführt, das darauf abzielt, ältere Arbeitslose durch Zeitarbeit wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Dazu gehört unter anderem eine interne Zeitarbeitsagentur für Arbeitnehmer ab 50 Jahren.

T-interim hat darüber hinaus Office 45+ eingerichtet, eine spezialisierte Abteilung für die Rekrutierung älterer Zeitarbeitnehmer ab 45 Jahren. Office 45+ fördert den ACTIVA-Plan, durch den Arbeitgeber staatliche Zuschüsse erhalten können, wenn sie ältere Arbeitnehmer einstellen. Neben den finanziellen Vorteilen dieser Regelung verweisen die Berater von Office 45+ auf den zusätzlichen Nutzen der Kenntnisse, der Erfahrung und der Flexibilität älterer Beschäftigter. Sowohl das Unternehmen als auch der ältere, neu eingestellte Beschäftigte profitieren von der Initiative.

Furs Company, Rumänien:

Das Pelzunternehmen stellt bevorzugt Arbeitnehmer ein, die bereits Erfahrungen in der Herstellung von Pelzen haben – insbesondere Arbeitskräfte über 40 Jahren. Diese Einstellungspolitik ist ein strategisches Ziel des Spitzenmanagements: Aufgrund des Mangels an Berufsschulen ist es schwierig, ausreichend qualifizierte jüngere Mitarbeiter zu finden. Ein weiterer Aspekt der Strategie des Unternehmens ist es, Mitarbeiter über 40 Jahren im Unternehmen zu halten.

Voraussetzungen einer „altersfreundlichen“ Personalbeschaffung

Damit eine „altersfreundliche“ Personalbeschaffung funktioniert, muss eine Reihe von Bedingungen erfüllt sein. Erstens bedarf es einer offenen Einstellungsstrategie: Dies setzt seitens des einstellenden Unternehmens voraus, dass sie grundsätzlich „altersneutral“ ist. Dies wiederum erfordert ein Bewertungs- und Auswahlverfahren, das ausschließlich beschäftigungs- und aufgabenbezogen ist. Gegebenenfalls kann externe Hilfe von spezialisierten Beschäftigungs- und Beratungsagenturen hinzugezogen werden. Die neu eingestellten ältere Beschäftigten brauchen unter Umständen eine spezielle Einarbeitung oder sonstige Unterstützungsmaßnahmen: In einigen Fällen hat das Angebot flexibler Arbeitszeiten für neu eingestellte ältere Beschäftigte zu positiven Resultaten geführt. Wichtig ist außerdem, den vorhandenen Mitarbeitern klar zu machen, dass auch sie von der Einstellung älterer Kollegen profitieren können. Daher sollten sie die neuen Mitarbeiter nicht als Konkurrenten betrachten, sondern als Zugewinn für die wirtschaftlichen Möglichkeiten des Unternehmens bzw. – im Falle öffentlicher Einrichtungen – für die Erfolgsaussichten der Organisation.

Ausbildung und lebenslanges Lernen

Praxisnähe bedeutet hier, auch für ältere Arbeitnehmer geeignete Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu schaffen und ihnen ein berufliches Fortkommen zu ermöglichen, ihnen für die Dauer ihres Berufslebens Zugang zu Bildungsangeboten zu gewähren, Ausbildungsmethoden speziell auf ältere Arbeitnehmer zuzuschneiden und eine frühere Benachteiligung gegebenenfalls durch geeignete Maßnahmen auszugleichen. (Walker 1997, S. 4).

Ältere Beschäftigte verfügen oft über Kompetenzen und Qualifikationen, die schwer zu finden sind, und die ein zentrales Element der Humanressourcen eines Unternehmens darstellen; dennoch gelten Qualifikationsdefizite häufig als eines der Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer. Häufig jedoch wird die sich selbst erfüllende Prophezeiung, die hier wirksam wird, übersehen: Solche Qualifikationsdefizite entwickeln sich vor allem deshalb, weil Unternehmen nicht in ihre älteren Beschäftigten investieren. Dies zeigt sich an der geringen Beteiligungsquote älterer Arbeitnehmer an den von Unternehmen organisierten Weiterbildungsmaßnahmen. Darüber hinaus wächst die wirtschaftliche Bedeutung von Qualifikationen und Kompetenzen, während gleichzeitig die Erwerbsbevölkerung älter wird. Angesichts dieser Tatsachen ist die Durchführung einer Ausbildung am Arbeitsplatz, die ältere Beschäftigte integriert, eine vorrangige Aufgabe für die Unternehmen.

In diesem Bereich gibt es zahlreiche Beispiele guter Praxis. Hierzu gehören beispielsweise die folgenden Ansätze:

- keine Altersgrenzen bei der Festlegung des Zugangs zu internen Lern- und Ausbildungsmöglichkeiten;
- spezifische Anstrengungen, um die Lernenden zu motivieren, Methoden einzuführen und Unterstützung zu geben;
- systematische Evaluierung;
- spezifische Urlaubsregelungen;
- Analyse des Qualifikationsbedarfs des Unternehmens, Abgleich mit den verfügbaren Kompetenzen und dem individuellen Kenntnisstand älterer Beschäftigter und Nutzung dieser Kompetenzen im Hinblick auf Methoden und Inhalte der Ausbildung;
- kontinuierliche Überwachung des Kenntnisstands der einzelnen Beschäftigten;
- Definition von Ausbildungsmöglichkeiten als integrierter Bestandteil der Laufbahnplanung und nicht nur als arbeitsplatzbezogene Maßnahmen;
- Gestaltung von Ausbildungsprogrammen unter einer individuellen lebenszeitlichen Perspektive;
- Organisation der Arbeit in einer Weise, die Lernen und Entwicklung fördert – beispielsweise im Rahmen altersgemischter Teams und Gruppen;
- Heranziehung älterer Beschäftigter und ihrer spezifischen Kompetenzen zur Unterstützung der Weiterbildung jüngerer und älterer Beschäftigter und zugleich als “Knowledge Pool” der Organisation.

Welchen Nutzen ziehen Unternehmen aus altersspezifischen Ausbildungsstrategien?

Die befragten Unternehmen berichten über eine ganze Reihe von Vorteilen altersspezifischer Ausbildungsstrategien:

- Interne Aus- und Weiterbildung älterer Beschäftigter tragen dazu bei, das Qualifikationsniveau und die Innovationsfähigkeit der Belegschaft insgesamt zu steigern.
- Wenn auch ältere Arbeitnehmer beschäftigt werden, sehen die jüngeren Mitarbeiter mehr Chancen für ihre berufliche Entwicklung. Folglich wächst ihre Motivation ebenso wie die Achtung vor der Leistung der älteren Kollegen. Dies gilt insbesondere für Programme, an denen

unterschiedliche Altersgruppen beteiligt sind, da diese ein größeres Potenzial für den generationenübergreifenden Wissenstransfer bieten.

- Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen einer Organisation
- In vielen Organisationen sorgt die Beteiligung älterer Arbeitnehmer dafür, dass das Qualifikationsniveau und das Potenzial für berufliche Weiterentwicklung und internen Transfer erhalten bleiben.
- Die Teilnahme an der Ausbildung am Arbeitsplatz erhöht die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer: Sie steigert ihre Motivation, verstärkt ihre Flexibilität und erhöht ihre Bereitschaft zu größerer vertikaler und horizontaler Mobilität.
- Arbeitnehmer, die in früheren Phasen ihrer beruflichen Laufbahn Aus- und Weiterbildungen durchlaufen haben, sind auch später eher bereit, sich weiterzubilden: Dies könnte dazu beitragen, bei den älteren Altersgruppen die Hemmschwellen, die einer Beteiligung entgegenstehen, zu senken.

Fallstudien im Bereich Ausbildung und lebenslanges Lernen

Verbundkonzern, Österreich

Nach einer Bestandsaufnahme der Alterung ihrer Belegschaft begann die Geschäftsleitung des Verbundkonzerns, eines führenden Stromerzeugers und –versorgers, mit der Entwicklung einer Reihe von Initiativen. Dazu gehörten Ausbildungsprogramme, die Förderung positiver Einstellungen gegenüber älteren Arbeitnehmern, Programme zum generationenübergreifenden Wissenstransfer und Qualitätsmanagementverfahren. Ein Programm konzentrierte sich auf den Transfer praktischer Erfahrungen und impliziten Wissens von erfahrenen Arbeitnehmern auf erfahrene Ausbilder, wobei alle Teilnehmer über 45 Jahre alt waren.

Atheneum InterContinental Hotel Athen A.E., Griechenland

Das Hotel hat sein eigenes zertifiziertes Ausbildungszentrum aufgebaut. Dieses Zentrum wird sowohl für die Erstausbildung neuer Mitarbeiter als auch für die Weiterbildung aller Mitarbeiter genutzt – unabhängig von ihrem Alter und Geschlecht. Selbst Beschäftigte, die ein Jahr vor dem Ruhestand sind, werden zur Teilnahme ermutigt. Die Ausbildungsmaßnahmen werden für verschiedene Bereiche des Hotels angeboten und sind auf deren Bedarf abgestimmt. Alle Ausbildungsmaßnahmen werden nach ihrem Abschluss evaluiert, und in einer Nachbereitung wird ermittelt, inwiefern sie Einfluss auf die Arbeitspraxis haben.

Achmea, Niederlande

Bei Achmea, einem großen Finanzdienstleister, sind Ausbildungs- und Entwicklungsprogramme an die Altersentwicklung angepasst. Jeder Beschäftigte erhält ab einem Alter von 45 Jahren alle fünf Jahre eine Laufbahnberatung. Ein weiteres Programm unterstützt das Lernen älterer Beschäftigter: Ab einem Alter von 40 Jahren erhalten sie jährlich einen bezahlten Bildungsurlaub von maximal zehn Tagen, abhängig von den spezifischen Anforderungen des jeweiligen Kurses. Aus- und Weiterbildung erhalten die Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten und ermöglichen darüber hinaus vertikale oder horizontale Laufbahnentwicklungen.

API Raffineria di Ancona S.p.A, Italien

API verarbeitet Rohöl zu Mineralölzeugnissen. Die Ausbildungs- und Entwicklungsinitiative der API zielt auf die kontinuierliche Weiterbildung der Beschäftigten ab – ohne Diskriminierung der

älteren Arbeitnehmer. Einmal im Vierteljahr durchlaufen alle Beschäftigten technisch-fachliche, sicherheits- und umweltrelevante Schulungen. Management-Schulungen finden teils dem individuellen Bedarf entsprechend (z. B. Verbesserung von als unzureichend oder fehlend beurteilten Arbeitskompetenzen), teils als eher strukturelle Maßnahmen statt.

Novitech, Slowakei

Novitech, ein IT-Unternehmen, erhielt 2004 die Auszeichnung „Via Bona Slovakia“ für die in den Räumlichkeiten des Unternehmens durchgeführten IT-Kurse für Senioren. Ältere Menschen, die während ihrer regulären Ausbildung keine Gelegenheit hatten, IT-Kompetenzen zu erwerben, können dies nun nachholen und ihre Beschäftigungsperspektiven verbessern.

Voraussetzungen effizienter Ausbildungsstrategien

Wenn Strategien der Ausbildung und des lebenslangen Lernens effizient sein sollen, kommt es darauf an, dass die Programmverantwortlichen für das Thema Älterwerden in der Arbeitswelt sensibilisiert sind. Maßnahmen der beruflichen Bildung sollten sich auf präzise Kenntnisse des aktuellen und des künftigen Qualifikationsbedarfs sowie auf den Ausbildungsstand und das Potenzial aller Beschäftigten stützen: In dieser Hinsicht haben sich für einige Unternehmen die so genannten Kompetenzdatenbanken als nützlich erwiesen. Für kleine und mittlere Unternehmen mag es machbar sein, interne Schulungen durchzuführen, oft aber wird eine spezialisierte externe Unterstützung benötigt – beispielsweise professionelle Ausbildungsberater, Forschungseinrichtungen, Industrie- und Handelskammern, Berufskammern oder ein Benchmarking guter Praxis. Die Auswahl der Methode und die genaue Organisation der Ausbildungsprogramme (individualisierte Bereitstellung, spezielle Programme für ältere Arbeitnehmer, altersneutrale Methodik, Ausbildung am Arbeitsplatz, Ausbildung in speziellen Einrichtungen) lässt sich nur in Bezug auf den spezifischen Bedarf eines Unternehmens bestimmen. Dennoch gibt es zwei grundsätzlich geltende Empfehlungen:

- Jobrotation sollte mit Ausbildung am Arbeitsplatz kombiniert werden: Diese Strategie ist nicht nur bei älteren, sondern bei allen Beschäftigten wirksam.
- Die Freistellung für Ausbildungsmaßnahmen sollte erleichtert werden – indem beispielsweise interne Schulungen mit speziellen Arbeitszeitregelungen wie Teilruhestand kombiniert werden.

Berufliche Entwicklung

Ebenso wie im Bereich Ausbildung und lebenslanges Lernen bedeutet gute Praxis auch im Bereich der beruflichen Entwicklung, dafür zu sorgen, dass ältere Beschäftigte nicht vernachlässigt werden, sondern Möglichkeiten zu einer (nicht notwendigerweise hierarchischen) Weiterentwicklung und zur Erhaltung und Erweiterung ihrer Kompetenzen und Kenntnisse erhalten. Gegebenenfalls heißt dies auch, dass das Unternehmen Maßnahmen ergreift, um Diskriminierung in der Vergangenheit auszugleichen.

Berufliche Entwicklung ist ein wichtiges Instrument, um für Beförderungsperspektiven und Arbeitsplatzsicherheit älterer Arbeitnehmer zu sorgen. Sie setzt voraus, dass Anforderungen, Anreize und Belastungen im Arbeitsleben älter werdender Beschäftigter so strukturiert sind, dass ihre Motivation und Leistung gefördert und möglichst optimal eingesetzt werden. Darüber hinaus umfasst sie frühzeitige Maßnahmen, um bei Gesundheitsrisiken aufgrund der Arbeitsbedingungen gegenzusteuern. Ein leicht verständliches Beispiel guter Praxis in der beruflichen Entwicklung ist

die im Verlauf des Arbeitslebens erforderliche genaue Abstimmung der Tätigkeitsbeschreibung mit den für das höhere Lebensalter typischen Veränderungen der Arbeitsleistung. Im Idealfall sollten die Beschäftigten in den späteren Phasen ihres Arbeitslebens Tätigkeiten übernehmen, die ihren spezifischen beruflichen Erfahrungen und Kenntnissen als ältere Arbeitnehmer entsprechen.

Es gibt nur wenige spezifisch auf ältere Beschäftigte bezogene Beispiele guter Praxis im Bereich der beruflichen Entwicklung. Zu den bisher bekannten Ansätzen gehört die Ermittlung individueller Laufbahnziele und die Erstellung entsprechender Pläne, die maßgeschneiderte Laufbahnplanung für bestimmte Berufsgruppen und der Einsatz spezialisierter Berater in der systematischen Laufbahnberatung.

Welchen Nutzen ziehen Unternehmen aus Initiativen zur beruflichen Entwicklung?

- Die Förderung der beruflichen Entwicklung verringert die physische und psychische Belastung und trägt so zur langfristigen Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten bei.
- Die Entwicklung der Kompetenzen und Qualifikationen eines Beschäftigten impliziert, dass diese Kompetenzen in jeder Phase seiner Laufbahn bestmöglich genutzt werden.
- Arbeitnehmer (jüngere wie ältere) können eine Laufbahnperspektive und berufliche Zielsetzungen entwickeln, was sich wiederum positiv auf ihre Motivation, ihr Engagement, ihre Flexibilität und ihre Produktivität auswirkt.
- Ein früher Ruhestand aufgrund mangelnder Aufstiegsmöglichkeiten oder einer zeitlich begrenzten Aufgabe kann so vermieden werden und die Beschäftigungszeiten werden länger.
- Sollten Personalumsetzungen erforderlich sein, können sie für das Unternehmen produktiver genutzt werden.
- Eine gewisse Zahl älterer Beschäftigter kann erfolgreich als Mentor und Trainer für jüngere Kollegen und für Gleichaltrige eingesetzt werden. Dies gilt insbesondere, wenn ältere Mitarbeiter ihre Nachfolger in die jeweiligen Aufgaben einführen können.

Fallstudien im Bereich der beruflichen Entwicklung

OKG, Schweden

2002 begann das Kernkraftunternehmen OKG mit einem organisierten, langfristigen Programm zur Übertragung von Kompetenzen von älteren Beschäftigten (Doyen) auf jüngere (Schüler). Dabei verfolgte es zwei Ansätze: den parallelen Einsatz und die Rollenübernahme. Paralleler Einsatz bedeutet, dass Doyen und Schüler Seite an Seite arbeiten: So werden wichtige Kenntnisse und Kompetenzen übertragen. Die Rollenübernahme bedeutet, dass der Schüler unter Aufsicht des Doyens dessen Rolle übernimmt.

Wiener Krankenanstaltenverbund, Österreich

Auf der Grundlage einer Forschungsarbeit über die Entwicklung von Kompetenzen im Verlauf des Arbeitslebens einer Krankenpflegekraft und über Entwicklungsverläufe wurden aufeinander folgende Kompetenzniveaus entwickelt und ein spezifisches Laufbahnmodell angeboten.

Stadt Bremen, Deutschland

Beamte im Strafvollzugsdienst sind aufgrund der vielen beruflichen Belastungen, denen sie ausgesetzt sind, gefährdet, berufsunfähig zu werden. Um dies zu verhindern und den Beschäftigten

eine neue Perspektive in Form einer klareren Orientierung in ihrer Lebensplanung bzw. eine „zweite Laufbahn“ zu geben, wurde ein Modellprojekt eingeführt. Im Ergebnis erwerben die Beschäftigte in diesem Projekt innerdienstliche Qualifikationen.

Karl-Heinz Efke GmbH Sanitär- und Heizungsbau GmbH, Deutschland

Dieses kleine Unternehmen ist auf den Sanitär- und Heizungsbau spezialisiert. Es hat im Bereich der beruflichen Entwicklung einen alters- und kompetenzbasierten Ansatz entwickelt, der darauf abzielt, die Beschäftigten so lange wie möglich im Unternehmen zu halten. Die verschiedenen Geschäftsfelder des Unternehmens – Bau von neuen Anlagen, Sanierung von Altanlagen und Kundendienst – werden als gesonderte Qualifizierungsstufen angesehen, so dass die Arbeitskräfte die Möglichkeit haben, auf der Karriereleiter aufzusteigen. Die Qualifikationsanforderungen sind auf jeder Stufe höher: Wissen und Erfahrung aus dem vorangegangenen Geschäftsfeld bilden die Grundlagen für die Erfahrung, die auf der nächsten Stufe erforderlich ist. Der Kundendienst verlangt die umfassendsten Kompetenzen: Aufgaben in diesem Bereich werden ausschließlich den älteren, erfahrensten Arbeitskräften übertragen. Darüber hinaus sind die älteren Beschäftigten in diesem Bereich körperlich weniger belastet als bei der Installation neuer Anlagen.

International energy company, Griechenland

Alle Beschäftigten haben über das Intranet des Unternehmens Zugang zu einem Leitfaden für berufliche Entwicklung, der gegebenenfalls Hilfe und Unterstützung anbietet. Anhand dieses Instruments können die älteren Beschäftigten mit Hilfe der Personalabteilung ihre eigene berufliche Entwicklung steuern. Die Arbeitskräfte haben sowohl nationale als auch internationale Beschäftigungsmöglichkeiten.

Hinchingbrooke Health Care National Health Service (NHS) Trust, Vereinigtes Königreich

Das Unternehmen bietet älteren Beschäftigten auf der Basis des nationalen Karriererahmens (der für den gesamten NHS gilt) Kurse zur beruflichen Entwicklung an. In diesen Kursen erfahren die Beschäftigten, welche Laufbahnen ihnen offen stehen und wie ältere Arbeitnehmer in ihrem Beruf aufsteigen bzw. in eine andere Abteilung wechseln können.

Voraussetzungen erfolgreicher Programme zur beruflichen Entwicklung

Die berufliche Entwicklung älterer Arbeitnehmer ist eine große Herausforderung, die seitens des Unternehmens einer Reihe von Maßnahmen bedarf. Hierzu gehören eine genaue Kenntnis der Qualifikationsanforderungen der Arbeitsplätze und der jeweiligen Belastungsprofile sowie die Erstellung von Beschäftigungsfähigkeitsprofilen der Mitarbeiter und die Ermittlung der internen Mobilitätsmöglichkeiten. Abhängig ist der Erfolg von Programmen zur beruflichen Entwicklung zudem von der systematischen Einbettung der Maßnahme in die Arbeitszeitorganisation des Unternehmens, internen Ausbildungsmaßnahmen, intensiven Vorbereitungen der Beschäftigten und konkreten Anreizen, insbesondere in Form von lohn- und tarifpolitischen Maßnahmen. Darüber hinaus sind geeignete Unternehmensdaten und Informationssysteme sowie Personalmanager erforderlich, die auf die Themen Altern und/oder Vielfalt spezialisiert sind. Einige dieser Aufgaben können auch extern, z. B. durch Unternehmensberater oder wissenschaftliche Einrichtungen, ausgeführt werden.

Flexible Arbeitszeitgestaltung

Hierbei bedeutet praxisnahe Umsetzung, daß älteren Arbeitnehmern größere Flexibilität im Hinblick auf ihre Arbeitszeit sowie den Zeitpunkt und die Art ihres Ausscheidens aus dem Arbeitsleben gewährt wird (Walker, 1997, S. 5), und dass die Arbeitszeiten und andere Aspekte der Beschäftigung den veränderten Arbeitsgegebenheiten der Menschen sowie den familiären und Betreuungsverpflichtungen der Arbeitnehmer Rechnung tragen (Naegele und Walker, 2000, S. 8).

Das Ziel einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung ist sowohl eine produktivere Anpassung der Arbeitszeiten und Arbeitsplatzanforderungen als auch eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und persönlichen Interessen und Verpflichtungen (Work–Life-Balance). Hierzu gehören beispielsweise Bildungsurlaub, Elternzeiten oder – wie heutzutage bei vielen älteren Beschäftigten – Zeit für familiäre Pflege- und Betreuungsaufgaben. Flexible Arbeitszeiten können ein wichtiges Instrument sein, um ältere Arbeitskräfte in Beschäftigung zu halten.

Zu den Beispielen guter Praxis in diesem Bereich gehören verschiedene Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung, wie etwa:

- Anpassung der Schichtpläne;
- spezielle Maßnahmen zur Verkürzung der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit;
- flexible Arbeitszeiten für ältere Beschäftigte;
- Teilruhestand;
- spezifische Regelungen für bezahlten Urlaub;
- spezielle Modelle der Jobrotation und Freistellung älterer Beschäftigter von Überstunden und sonstiger Mehrarbeit.

Welchen Nutzen ziehen Unternehmen aus einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung?

Die Einführung einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung bietet eine Reihe von Vorteilen.

- Flexible Arbeitszeiten haben positive Auswirkungen auf den Gesundheitszustand, die Motivation und die außerbetriebliche Lebensqualität aller Beschäftigten und insbesondere älterer Mitarbeiter.
- Aus der Sicht des Unternehmens führen flexible Arbeitszeiten zu einer optimalen Nutzung der Arbeitskräfte. Gute Praxis in diesem Bereich kann auch dazu führen, dass die bezüglich der Arbeitszeiten oft komplementären Wünsche älterer und jüngerer Beschäftigter in Einklang gebracht werden.
- Viele Arbeitgeber berichten von einem Rückgang krankheitsbedingter und anderer Fehlzeiten und von einer Zunahme der Produktivität des Einzelnen. Flexible Arbeitszeiten sind ein wichtiges Instrument der „Humanisierung“ des Arbeitslebens, insbesondere im Hinblick auf anstrengende Tätigkeiten wie Nachtschichtarbeit. Ein weiteres Ergebnis flexibler Arbeitszeitgestaltung ist ein Rückgang des Vorruhestands und der Erwerbsunfähigkeit.
- Die Work–Life-Balance des Einzelnen verbessert sich: Dies gilt insbesondere für (ältere) Arbeitnehmerinnen, die häufig ältere Familienmitglieder betreuen müssen.
- Unter bestimmten Umständen können Maßnahmen zugunsten einer flexibleren Arbeitszeit dazu führen, dass Arbeitnehmer später in den Ruhestand gehen.

- Flexible Arbeitszeitregelungen erleichtern andere Maßnahmen, die die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitskräfte steigern, wie z. B. Ausbildungsinitiativen, Laufbahnplanung und Wissenstransfer.
- Der schrittweise Ausstieg aus dem Arbeitsleben erleichtert es den Arbeitnehmern, sich an den Ruhestand anzupassen und nach und nach andere, z. B. ehrenamtliche Tätigkeiten, zu übernehmen.
- Ein geeignetes Angebot an flexiblen Arbeitszeiten verbessert das soziale Image einer Organisation (man denke beispielsweise an die Anziehungskraft des Begriffs "familienfreundliches Unternehmen") und steigert die Attraktivität des Unternehmens für Arbeitssuchende auf dem Arbeitsmarkt.

Fallstudien zur flexiblen Arbeitszeit

Verkehrs-Aktiengesellschaft Nürnberg (VAG), Deutschland

Die VAG, ein öffentliches Verkehrsunternehmen, hat ein Projekt mit dem Titel „Verbesserung der Arbeitssituation von Fahrern im öffentlichen Personennahverkehr“ durchgeführt. Als Reaktion auf dieses Projekt entwickelte das Unternehmen eine Reihe von Maßnahmen, unter denen die Maßnahme „besondere Fahrergruppe“ am erfolgreichsten war. (Eine Fahrergruppe ist eine Gruppe von Fahrern, die in derselben Schicht arbeiten.) Im Rahmen dieser Maßnahme konnten Fahrer im Alter von über 57 Jahren unabhängig von ihrem Gesundheitszustand ihre Arbeitszeit reduzieren: Ältere Fahrer wurden von einer Schicht pro Woche (eine kurze Vormittagsschicht) freigestellt, ohne dass dies Auswirkungen auf ihren Lohn hatte.

De Klink, Belgien

Das Unternehmen, ein Wohnheim, bemüht sich, den zeitlichen Wünschen und Bedürfnissen aller Mitarbeiter zu entsprechen, und hat daher ein breites Spektrum möglicher Arbeitszeitpläne eingeführt. Darüber hinaus wurde den rechtlichen Vorgaben entsprechend die Arbeitszeit der über 45-jährigen Beschäftigten reduziert. Außerdem legt ein Tarifvertrag des Sektors fest, dass Arbeitnehmer ab 45 Jahren zwölf zusätzliche Tage bezahlten Urlaub erhalten müssen.

Bekaert NV, Belgien

In diesem weltweit agierenden metallverarbeitenden Unternehmen haben Führungskräfte ab 50 Jahren die Möglichkeit, in Teilzeit zu arbeiten (zwischen 50 % und 90 % der normalen Arbeitszeit). Führungskräfte, die die Voraussetzungen für eine Teilzeitarbeit nach dem „Zeitkredit“-System (einem System von Erwerbsunterbrechungen) erfüllen, erhalten vom Staat einen zusätzlichen Bonus.

Coop Adriatica, Italien

Coop Adriatica ist eine der größten italienischen Einzelhandelskooperativen. Arbeitszeitflexibilität wird den Kassierer/innen angeboten, um die Work-Life-Balance der Beschäftigten mit den Erfordernissen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Die Initiative *orario a isole* („Inselzeitplan“) ermöglicht es etwa 600 Beschäftigten, selbständig über ihre Arbeitszeiten zu entscheiden. Die Gestaltung der Arbeitszeit hat sich verbessert, insbesondere für ältere Arbeitskräfte, die 20 % dieser Beschäftigten ausmachen. Das Programm ermöglicht ihnen, sich persönlichen und familiären Aufgaben zu widmen und z. B. ihre Eltern zu betreuen oder Zeit mit ihren Enkeln zu verbringen.

SCA Laakirchen, Österreich

Um Erschöpfung zu vermeiden und die Lebensqualität der Arbeitskräfte in dieser Papierfabrik zu verbessern, vereinbarte das Unternehmen mit dem Betriebsrat eine Initiative zur Streichung von 15 Schichten für Arbeitskräfte ab 52 Jahren. Dies entspricht 15 zusätzlichen Ruhetagen und einer Verringerung der jährlichen Nacht- und Frühschichten. Die Regelung stellt eine konkrete Anerkennung der Leistung und des Engagements dieser langjährigen Mitarbeiter dar. Die älteren Schichtarbeiter zogen diese Option einem finanziellen Bonus vor.

Stamboliiski Plc, Bulgarien

Das Unternehmen bietet Mitarbeitern im Ruhestand Zeitverträge in seiner Papierfabrik an, in deren Rahmen sie ihre berufliche Erfahrung an jüngere Mitarbeiter weitergeben. Diese Praxis wird als sehr erfolgreich beschrieben und scheint dazu beizutragen, dass die ehemaligen Mitarbeiter sich geschätzt fühlen und sich engagieren. Der mit Hilfe flexibler Arbeitsverträge erzielte reibungslose Transfer beruflicher Kenntnisse und Kompetenzen von den älteren auf die jüngeren Arbeitskräfte ist ein Schlüsselement der Personalpolitik des Unternehmens.

Voraussetzungen für den Erfolg von Maßnahmen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung

Spezielle Arbeitszeitregelungen sind oft das Ergebnis von gesetzlich oder tarifvertraglich festgelegten allgemeinen Vorschriften, die ihre Umsetzung erleichtern. Zuweilen sind sie auch als Ausgleich für spezifische Arbeitsbelastungen und damit als Kompensation für zusätzliche Anstrengungen gedacht ("time in lieu" – Zeit statt Geld).

Bezüglich der flexiblen Arbeitszeitregelungen gibt es sowohl seitens der Arbeitgeber (z. B. Kostenargumente, Probleme bei der praktischen Durchführung, zusätzlicher Verwaltungsaufwand) als auch seitens der Arbeitnehmer (z. B. Einkommens- und/oder Statusverlust, neue Arbeitsbelastung aufgrund von Veränderungen im Unternehmen) Vorbehalte. Diese Vorbehalte lassen sich jedoch in der Regel durch einen sorgfältigen und partizipatorischen Ansatz bei der Umsetzung solcher Maßnahmen ausräumen.

Beteiligung der Arbeitnehmer und Evaluierung sind Grundvoraussetzungen für gute Praxis in diesem Bereich. Gesonderte Regelungen für spezifische, klar definierte Gruppen von Beschäftigten werden oft als Diskriminierung und folglich als potenzieller Statusverlust wahrgenommen. Daher empfiehlt es sich, möglichst viele Gruppen von Beschäftigten mit einzuschließen.

Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung sowie Arbeitsplatzgestaltung

Gute Praxis im Bereich des Gesundheitsschutzes, der Gesundheitsförderung und der Arbeitsplatzgestaltung bedeutet Optimierung der Arbeitsprozesse und der Arbeitsorganisation, um die Beschäftigten zu guten Leistungen zu befähigen und ihre Gesundheit und Arbeitsfähigkeit zu erhalten (Naegele & Walker, 2000, S. 8).

Gute Praxis in diesem Bereich kann die Form von präventiven Maßnahmen haben oder aber von Maßnahmen, die die Abnahme der körperlichen Leistungsfähigkeit ausgleichen sollen. In der Praxis gibt es ein ganzes Spektrum von Maßnahmen, um berufsbedingten Erkrankungen oder Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen. Die folgenden Maßnahmen wurden als besonders wichtig ermittelt:

- Studien über Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz;
- Berichte des Unternehmens und Arbeitsgruppen zu Gesundheitsthemen;
- Einsatz von Gesundheitsexperten, um das Unternehmen zu beraten;
- Umfragen unter den Beschäftigten;
- Partizipation und Aufklärung der Beschäftigten;
- regelmäßige Gesundheitskontrollen;
- Schulung von Ausbildern und Beschäftigten in Schlüsselpositionen in Techniken des Gesundheitsmanagements;
- ergonomische Arbeitsplatz(um)gestaltung;
- präventive Personalumsetzung;
- gesundheitsfördernde Arbeitszeitregelungen (siehe auch "Flexible Arbeitszeitgestaltung").

Ein weiteres wichtiges Instrument im Bereich des Gesundheitsschutzes ist die Einrichtung altersgemischter Gruppen, um sicherzustellen, dass verschiedene altersspezifische Leistungspotenziale und Kompetenzen optimal eingesetzt werden.

Welchen Nutzen ziehen Unternehmen aus Strategien zum Gesundheitsschutz und zur Arbeitsplatzgestaltung?

- Es hat sich gezeigt, dass ein umfassend entwickeltes System der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (kombiniert mit Initiativen zur Gesundheitsförderung) zu einem überdurchschnittlich guten Gesundheitszustand der Arbeitskräfte, gemessen an Faktoren wie physische und psychische Belastung, Krankenstand und krankheitsbedingte Vorruhestandsquote, führt.
- Effiziente Gesundheitsförderung ist mit einem hohen Maß an Arbeitszufriedenheit und Motivation, einem guten Arbeitsklima und einer zufrieden stellenden Arbeitsqualität verbunden.
- Durch Strategien der Gesundheitsförderung können Unternehmen die mit berufsbedingten Krankheiten und den entsprechenden Fehlzeiten verbundenen Kosten erheblich eindämmen.

Fallstudien im Bereich der Gesundheitsförderung und der Gestaltung des Arbeitsplatzes

Ruoka-Saarioinen Oy., Finnland

Das Unternehmen Ruoka-Saarioinen Oy. hat, um die Arbeitskraft der Beschäftigten in seinem Nahrungsmittel verarbeitenden Betrieb zu erhalten, eine Reihe von Initiativen entwickelt, die darauf abzielen, das Arbeitsleben älterer Beschäftigter (ab 55 Jahren) zu verlängern. Diese Initiativen sind Teil der normalen Routine des Unternehmens: Regelmäßig werden Umfragen zur Arbeitsatmosphäre sowie individuelle Gesundheitskontrollen durchgeführt, und körperliches Training und ein gesünderer Lebensstil werden gefördert. Fachkräfte für Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz führen in Zusammenarbeit mit Beschäftigten und Fachkräften für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz Arbeitsanalysen durch, empfehlen ergonomische Verbesserungen und setzen Änderungen der Arbeitsinhalte um.

Ovako Koverhar und Ovako Dalsbruk, Finnland

Die Ovako-Betriebe produzieren eine Reihe von Stahlzeugnissen. In den Betrieben wurde eine Reihe von Maßnahmen umgesetzt, um die Gesundheit älterer Arbeitnehmer zu erhalten. Hierzu gehören: Arbeitsanalysen, ergonomische Verbesserungen, Personalumsetzungen in Absprache mit Fachkräften für Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Workshops zum Thema Altern, fünftägige

Rehabilitationskurse in Kureinrichtungen für alle Arbeitnehmer nach ihrem 54., 59. und 63. Geburtstag, individuelle Gesundheitskontrollen und Teilruhestand.

Ölfirma, Vereinigtes Königreich

Die Arbeit in der Öl- und Gasindustrie ist körperlich anstrengend: Um ältere Arbeitnehmer im Unternehmen zu halten, bietet das Unternehmen Gesundheitsbewertungen der Arbeitsplätze an, die darauf abzielen, häufige Probleme wie z. B. Rückenschmerzen zu beheben. Außerdem ist ein Arzt vor Ort, um gesundheitliche Beeinträchtigungen der Beschäftigten zu untersuchen und einzugreifen, wenn gravierende Gesundheitsprobleme entstehen. Darüber hinaus bietet das Unternehmen als vorbeugende Maßnahme jährliche medizinische Untersuchungen für alle Beschäftigten ab 50 Jahren an.

Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH, Deutschland

Die Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH koordiniert die Pflegedienste der Stadt für ältere Menschen sowie andere Unterstützungsdienste. Im Rahmen des ganzheitlichen Gesundheitsmanagementprogramms des Unternehmens wurden zunächst alle Mitarbeiter zu ihrem Gesundheitszustand befragt. Danach entwickelte ein Lenkungsausschuss, an dem die Geschäftsführung, der Betriebsrat und weitere wichtige Akteure beteiligt waren, eine Reihe geeigneter Maßnahmen: Arbeitsgruppen zu Gesundheitsfragen, Schulungen zum Heben und Tragen, besondere Schulungen zum Umgang mit desorientierten Bewohnern und Umgestaltung der Personalräume.

Gering Hout en Beton, Niederlande

Gering ist ein mittelständiges Unternehmen im Bausektor. Es hat eine altersgruppenspezifische Personalpolitik entwickelt. In diesem Zusammenhang wird bei der täglichen Aufgabenplanung den unterschiedlichen Fähigkeiten der Arbeitskräfte Rechnung getragen. Ältere, erfahrenere Arbeitskräfte werden die komplexeren Aufgaben zugewiesen, während die jüngeren, weniger erfahrenen Arbeitskräfte die körperlich anstrengenderen Aufgaben erhalten.

Albron, Niederlande

Das Catering-Unternehmen Albron nutzt im Rahmen seiner Strategien zur Gesundheitsförderung ein IT-gestütztes System zur Umsetzung eines Gesundheitsplans am Arbeitsplatz und gestattet seinen Beschäftigten, während der Arbeitszeit Maßnahmen zur Gesunderhaltung durchzuführen. Die Maßnahmen zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz umfassen unter anderem eine Begrenzung der Arbeitszeit. Außerdem wird dafür gesorgt, dass das Heben von schweren Lasten und übermäßiges Dehnen vermieden wird. Dies wurde erreicht, indem körperlich eingeschränkte ältere Beschäftigte in Teams mit jüngeren, körperlich gesünderen Arbeitskräften eingegliedert wurden.

Voraussetzungen erfolgreicher Strategien im Bereich der Gesundheit und der Arbeitsplatzgestaltung

Erfolgreiche Gesundheitsförderung über das gesamte Leben hinweg setzt voraus, dass eine systematische Analyse und Dokumentation der Gesundheitsrisiken durchgeführt wird – z. B. ein Gesundheitsbericht, dessen Ergebnisse regelmäßig veröffentlicht werden. Ein weiteres wichtiges Element ist die Konsultation von Experten für Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz. Dies zeigen die finnischen Fallstudien, die die Rolle des Gesundheitsdienstes am Arbeitsplatz veranschaulichen. Bestimmte Gruppen sind größeren Risiken ausgesetzt: Es lohnt sich, für diese Gruppen Präventivmaßnahmen durchzuführen, beispielsweise regelmäßige Gesundheitskontrollen bei

Nachtschichtarbeitern. Auch die Ernennung von Beauftragten (wie z. B. Disability-Manager), die dafür zuständig sind, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung zu koordinieren und durchzuführen, ist eine wirksame Maßnahme.

Da Berufskrankheiten ihre Wurzeln in der Regel in früheren Phasen des Arbeitslebens haben, sollten Maßnahmen zum Gesundheitsschutz und zur Gesundheitsförderung nicht aufgeschoben werden, bis die Beschäftigten älter sind. In dieser Hinsicht ist ein altersneutraler Ansatz ganz besonders sinnvoll. Die Partizipation der Beschäftigten an der Gesundheitsförderung ist unabdingbar, insbesondere angesichts der Erfahrungen und des Wissens vieler älterer Beschäftigter. Auch Anreize können hilfreich sein, um das Gesundheitsbewusstsein in der Unternehmenskultur zu schärfen. So könnte beispielsweise ein Krankenversicherungsfonds ein Bonus-Programm auflegen, in dem „gesundheitsfreundliche“ Unternehmen mit geringeren Prämien für Kranken- und Unfallversicherung belohnt werden. Erfolgreich entwickeln können sich Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung (für ältere Beschäftigte) nur in Unternehmen, die anerkennen, dass die Gesundheit der Beschäftigten eine wesentliche Voraussetzung für ihre Produktivität und die Ausschöpfung ihres Potenzials ist, und in denen die Geschäftsleitung ihre eigene Verantwortung anerkennt. Das Ziel eines gesünderen Alterns am Arbeitsplatz hängt weitgehend davon ab, dass die Unternehmen Maßnahmen speziell für ihre älteren Beschäftigten durchführen.

Umsetzung älterer Arbeitnehmer

Bei guter Praxis in Bezug auf die Personalumsetzung geht es vor allem darum, die Anforderungen des Arbeitsplatzes mit der Leistungsfähigkeit der (älteren) Beschäftigten abzustimmen. Voraussetzung ist auch, dass die Arbeitsqualität für die versetzten Beschäftigten erhalten bleibt. Personalumsetzungen werden oft als kompensatorische Maßnahme bei Leistungseinschränkungen gesehen, sie können jedoch auch als vorbeugende Maßnahme eingesetzt werden, beispielsweise im Rahmen von Gesundheitsschutz- und Laufbahnförderungsmaßnahmen.

Gute Praxis bezieht sich deshalb nicht nur auf den Prozess der Personalumsetzung selbst, die Auswahl und Qualität des (neuen) Arbeitsplatzes und die sorgfältige Vorbereitung der betroffenen Beschäftigten, sondern auch auf die langfristigen positiven Auswirkungen der Maßnahme. Im Interesse der Beschäftigten sollten so genannte „beschützte Arbeitsplätze“ vermieden werden, ebenso wie eine berufliche Dequalifizierung und/oder Statureinbußen. Dies alles wirkt auf die betroffenen Beschäftigten demotivierend. Nicht selten führt es zu einem vorzeitigen „inneren Ausstieg“ und beeinflusst auch das allgemeine Arbeitsklima negativ. Gute Praxis ist gewährleistet, wenn die Personalumsetzung als Teil einer vorbeugenden Altersmanagement-Strategie gesehen wird, die auf die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit ausgerichtet ist – insbesondere im Hinblick auf Flexibilität, Qualifikation, Weiterqualifizierung und Gesundheitsschutz.

Welchen Nutzen ziehen Unternehmen aus der Umsetzung älterer Arbeitnehmer?

Gute Praxis im Fall von Personalumsetzungen hat positive Auswirkungen sowohl für die betroffenen Beschäftigten als auch für die Unternehmen.

- Aus Sicht des Arbeitnehmers sind verschiedene Kriterien wichtig dafür, dass eine Umsetzung als erfolgreich und der neue Arbeitsplatz als angemessen empfunden wird: Verringerung der Belastung und monotoner Arbeitsabläufe, stärkere Motivation, mehr Verantwortung, die Möglichkeit, Kompetenzen und Qualifikationen anzuwenden sowie Arbeitsplatzsicherheit und neue Chancen (anstelle von Entlassungen oder unfreiwilligem Vorruhestand).

- Ob eine Umsetzung aus der Sicht des Unternehmens erfolgreich ist, hängt zum großen Teil davon ab, ob die Produktivität des Beschäftigten gleich bleibt oder steigt. Ein weiterer wichtiger Indikator ist die Verringerung des Krankenstands. Und schließlich muss auch in Erwägung gezogen werden, wie später eingestellte Mitarbeiter die Umsetzungspraxis des Unternehmens im Hinblick auf ihre eigene berufliche Entwicklung sehen.

Fallstudien zu Personalumsetzungen

Ford-Werke GmbH, Deutschland

Die Ford-Werke sind die europäische Hauptniederlassung des Autoherstellers Ford. In diesem Unternehmen wurde das Projekt FILM (Förderung der Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter) initiiert, das auf die Reintegration von 500 meist älteren Mitarbeitern mit verschiedenen Behinderungen in den Produktionsprozess abzielt. Zwei Kernelemente dieses Projekts sind das Integrationsteam und die in dem Projekt verwendete Software. Dank des FILM-Projekts wurden Mitarbeiter erfolgreich von beschützten Tätigkeiten in Arbeitsplätze überführt, die einen Mehrwert für das Unternehmen erwirtschaften.

Stadt Malmö, Schweden

Dieses Projekt in Malmö verfolgt das Ziel, die Kompetenzen älterer Lehrkräfte (im Alter zwischen 62 und 65 Jahren) zu nutzen und es älteren Beschäftigten zu ermöglichen, bis zum normalen Rentenalter im Beruf zu bleiben. Um dieses Ziel zu erreichen, wird die stressreichste Tätigkeit im Lehrerberuf, der Unterricht und der Kontakt mit den Schülern, reduziert und durch andere notwendige Aufgaben ersetzt.

Afvalverwerking Rijnmond, Niederlande

Im Rahmen seiner Unternehmensstrategie ermöglicht dieser Abfallbeseitigungsbetrieb älteren Mitarbeitern, die notwendige Erfahrung zu erwerben, um von der Schichtarbeit zum technischen Bedienungspersonal im Tagesdienst zu wechseln. Es wurde eine neue Funktion geschaffen, die zwischen der Stellung des Bedieners und des Deponieleiters steht, die des Hauptbedieners. Diese neue Funktion erleichtert den Aufstieg von der Bediener Ebene in leitende Funktionen. Diese Laufbahngestaltung beinhaltet eine lebenszeitliche Perspektive, weil sie den Schwerpunkt auf die wachsende Erfahrung der Beschäftigten legt.

Feuerwehr-, Rettungs- und Zivilschutzdienst, Spanien

Seit mehr als 50 Jahren setzt die Feuerwehr Saragossa Feuerwehrleute im Alter von 50 Jahren und darüber auf andere Arbeitsplätze um. Sie werden von Aufgaben im direkten Einsatz befreit und übernehmen Tätigkeiten in den unterstützenden Diensten – Unterstützung, Bildungsarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Feuer- und Katastrophenschutz.

Busbetriebe Tallinn, Estland

Ältere Busfahrer, deren Reaktionsfähigkeit und Stressresistenz nachlässt, werden auf andere Buslinien versetzt, z. B. in den Vorstädten, wo die Verkehrsdichte nicht so hoch, die Arbeitsbedingungen weniger belastend und der Arbeitsanfall möglicherweise geringer ist. Beschäftigte, die aus Altersgründen nicht mehr fahren können, werden als Parkwächter eingesetzt. Aufgrund dieser Vorgehensweise fühlen sich die Beschäftigten mit ihrer Arbeit vom Unternehmen geschätzt, was wiederum ihre Motivation stärkt.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Personalumsetzung

Damit die Umsetzung älterer Beschäftigter erfolgreich ist, muss eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein:

- die Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter
- ein systematischer Ansatz in Bezug auf die Personalumsetzung
- eine Abstimmung zwischen den Fähigkeiten/Kompetenzen des Beschäftigten und den Arbeitsanforderungen oder Kundenprofilen
- die Zusammenarbeit der betroffenen Akteure (Betriebsarzt, Betriebsrat, Personalabteilung, Vorgesetzter, weitere externe Fachleute) sowie die Zustimmung der gewerkschaftlichen Vertrauensleute und des Betriebsrats
- (wenn möglich) Bestimmungen in Betriebsvereinbarungen, die die Beschäftigten vor den negativen Auswirkungen einer Umsetzung schützen (insbesondere vor Einkommenseinbußen) und dafür sorgen, dass bei Personalumsetzungen auch Gesundheitsaspekte berücksichtigt werden.

Ein weiterer wichtiger Faktor, der entscheidend für die Akzeptanz der Umsetzung im Unternehmen ist, liegt darin, in welchem Umfang das Unternehmen die Arbeitsplätze der versetzten Mitarbeiter erhält, also nicht abbaut oder auslagert. Das ist nicht nur eine wirtschaftliche Entscheidung, sondern spiegelt auch den Grad der Sensibilisierung des Unternehmens für die Belange älterer Arbeitnehmer wider.

Erwerbsaustritt und Übergang in den Ruhestand

Gute Praxis bedeutet in diesem Bereich, Entlassungsentscheidungen anhand objektiver arbeitsplatzbezogener Kriterien zu treffen und dafür zu sorgen, dass Vorruhestandsregelungen Wahlmöglichkeiten bieten und fair umgesetzt werden (Naegle und Walker, 2000, S.10).

Ein in der Praxis weithin ungelöstes Problem ist der Umgang des einzelnen Beschäftigten und der Gesellschaft insgesamt mit der Notwendigkeit des Vorruhestands. Selbst in Unternehmen mit den besten Altersmanagement-Strategien sind Entlassungen und/oder unfreiwilliger Vorruhestand oft unvermeidbar – z. B. im Zuge von Umstrukturierungen in den NMS. Doch selbst in solchen Fällen ist eine gute Praxis möglich. Für viele Unternehmen bieten Vorruhestandsfälle auch die erste Chance, über eine Änderung der Ruhestandskultur nachzudenken.

Konstruktive Ansätze im Hinblick auf Austritts- und Ruhestandsregelungen sind u. a.:

- Maßnahmen zur Vorbereitung auf den Ruhestand auf Unternehmensebene
- Bereitstellung von Beratungsangeboten für ehemalige Mitarbeiter
- Unterstützung bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz
- Schaffung von Möglichkeiten zur Kontaktpflege zwischen Mitarbeitern im Ruhestand und ihren Kollegen

- flexible Übergangsformen: Ruheständler können mit Zeitverträgen weiterhin beschäftigt werden, so dass das Unternehmen von ihrer beruflichen Kompetenz profitiert; alternativ können sie außerhalb des Unternehmens tätig werden und z. B. ehrenamtlich soziale Arbeit leisten.
- flexible Ruhestandsregelungen, die eine allmähliche Verringerung der Arbeitszeit ermöglichen
- Sabbatjahre, die Zeit zur Vorbereitung auf den Ruhestand bieten.

Welchen Nutzen ziehen Unternehmen aus Austritts- und Ruhestandsregelungen?

Gute Praxis in Bezug auf Austritts- und Ruhestandsregelungen bringt eine Reihe von Vorteilen.

- Eine gute Austrittsregelung macht es leichter, Nachfolger zu finden und sie mit dem Arbeitsplatz vertraut zu machen.
- Eine gut gestaltete Austritts- und Ruhestandsregelung kann das interne und externe Image des Unternehmens verbessern.
- Das Unternehmen kann auch nach dem Ruhestand von Beschäftigten – bis zu einem gewissen Grad – auf ihre Kompetenz und ihr Spezialwissen in Bereichen wie z. B. Unternehmensgeschichte und Kundenkontakte zurückgreifen.
- Bei Unterbesetzung ist es einfacher, ehemalige Beschäftigte zur Überbrückung (auch kurzfristig und vorübergehend) heranzuziehen.

Fallstudien zu Austritts- und Ruhestandsregelungen

Michelin, Italien

Aufgrund von Betriebsschließungen mussten ältere Beschäftigte entlassen werden. Michelin sorgte für alternative Beschäftigungschancen für diese Mitarbeiter. Das Unternehmen unterstützte die Beschäftigten z. B. durch Ausbildungsmaßnahmen, Informationen, Orientierung und Beratung. Außerdem schaffte es wirtschaftliche Anreize für örtliche Unternehmen, die entlassenen Michelin-Beschäftigten unbefristete Vollzeitarbeitsplätze bzw. eine Beschäftigung bis zur Erfüllung der Rentenvoraussetzungen boten.

First Group, Vereinigtes Königreich

Das Unternehmen hat ein Programm eingeführt, dessen Ziel es ist, 60- bis 70-Jährige im Betrieb zu halten. Das Programm „Total Rewards“ und die Initiative „Flexible Decade“ ermöglichen es Beschäftigten im Alter zwischen 60 und 70 Jahren, ihr Gehalt (bei flexibler Arbeitsstruktur) mit den Renteneinkünften zu kombinieren.

TPG Post, Niederlande

TPG, ein Tochterunternehmen von TNT, ist der Nachfolger der früheren niederländischen Post. Die betriebsinterne Abteilung „JobConsult“ bietet Unterstützung für Mitarbeiter, die im Zuge des Downsizing entlassen werden. Da sich das Downsizing nicht mehr durch Vorruhestandsregelungen erleichtern lässt (durch staatliche Regelungen sind die Kosten für Vorruhestandsmaßnahmen gestiegen), wird der Schwerpunkt auf die Verstärkung der Arbeitskräftemobilität gelegt. JobConsult bietet einen ganzheitlichen Ansatz: Die Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter werden erfasst, es werden Fortbildungsmöglichkeiten angeboten, und die Mitarbeiter werden bei internen und externen Bewerbungen für andere Stellen unterstützt. TNT bemüht sich um eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, die möglicherweise zur Einstellung ehemaliger Postmitarbeiter bereit sind. Der gute Ruf der Postmitarbeiter kommt auch TNT zugute.

Newham NHS Trust, Vereinigtes Königreich

Das Unternehmen hat für Krankenpflegekräfte ein flexibles Rentenalter eingeführt: Sie können ab dem Alter von 55 Jahren bis zum normalen Rentenalter von 65 Jahren jederzeit in den Ruhestand gehen. Der Trust bietet vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch die Möglichkeit, nach Erreichen des Rentenalters weiterzuarbeiten, wenn sie dies wünschen und über besondere Qualifikationen verfügen. Konsiliarärzte können beantragen, bis zum Alter von 70 Jahren im Dienst zu bleiben. Außerdem können Mitarbeiter im Alter von 60 Jahren in den Ruhestand gehen, ihre Rente beziehen und dann auf einer niedrigeren Stufe mit weniger Verantwortung und Stress wiederingestellt und bis zum Alter von 65 Jahren beschäftigt werden.

Mataró Glaswerke, Spanien

Mataró hat einen Ausbildungsplan zur Integration von Mitarbeitern im Vorruhestand entwickelt. Die Grundlage bildet ein Übergangsvertrag: Mitarbeiter ab dem Alter von 50 Jahren widmen im Rahmen eines solchen Vertrags 25 % ihrer Zeit der Bewertung und Ausbildung jüngerer Mitarbeiter. Die Ausbildung findet täglich über einen Zeitraum zwischen sechs und zwölf Monaten statt.

Voraussetzungen für erfolgreiche Austritts- und Ruhestandsregelungen

Ganz allgemein sind Altersmanagement-Maßnahmen – einschließlich Austritts- und Ruhestandsregelungen – abhängig von den Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und rechtlichen Bedingungen, auf die die Unternehmen nur begrenzt Einfluss nehmen können. Ruhestandsregelungen und -praktiken sollten deshalb nicht nur als Mittel zur Anpassung an veränderte wirtschaftliche Bedingungen, sondern auch als Weg angesehen werden, die Situation des Einzelnen und der Gesellschaft zu verbessern, indem die sozialen Folgen des Vorruhestands gemildert werden – wovon wiederum auch die Unternehmen selbst profitieren. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang eine positive Einstellung zum Älterwerden innerhalb des Unternehmens. Besonders wichtig sind darüber hinaus die externen Bedingungen, die durch die Rechtslage und durch Tarifverträge bestimmt werden – insbesondere die Rechtsvorschriften zur Altersteilzeit bzw. die Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen, die sich darauf stützen.

Ganzheitliche Ansätze

Es ist durchaus denkbar, dass sich manche Organisationen als Reaktion auf bestimmte Probleme wie einen Mangel an Fachkräften lieber für relativ klein angelegte Initiativen entscheiden. Dabei muss man sich allerdings der Grenzen derartiger Maßnahmen ebenso bewusst sein wie der potentiellen Probleme, die auftreten, wenn gute und schlechte HR-Praxis im Umgang mit älteren Arbeitnehmern nebeneinander existieren. Spezifische Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren, die sich lediglich auf einen einzigen Aspekt der Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer und/oder auf den letzten Abschnitt des Berufslebens der Arbeitnehmer konzentrieren, sind zwar sehr begrüßenswert, sollten jedoch als Ausgangspunkt für eine ganzheitliche HR-Strategie im Hinblick auf Alter und Beschäftigung betrachtet werden. (Walker 1997, S. 11).

In einer ganzheitlichen Konzeption des Altersmanagements wird die Problematik des Alterns zur Nagelprobe für das ganze Spektrum der personalpolitischen Maßnahmen, die alle Aspekte der Personalpolitik von der Einstellung bis zum Erwerbsaustritt umfassen.

Eine gute Praxis ganzheitlicher Ansätze zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Der Schwerpunkt liegt auf der Vermeidung altersbedingter Probleme.
- Im Mittelpunkt sollten nicht nur die älteren Arbeitnehmer, sondern das gesamte Arbeitsleben und alle Altersgruppen stehen.
- Wichtig ist ein ganzheitlicher Ansatz, der sämtliche Dimensionen des Altersmanagements umfasst.
- Kurzfristig sind Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer vorzusehen, die bereits von altersspezifischen Beschäftigungsproblemen wie mangelnden Qualifikationen aufgrund von Dequalifizierung oder gesundheitlichen Problemen betroffen sind, die aus der hohen Arbeitsbelastung resultieren.

Zusätzlich zu solchen umfassenden Strategien kommt eine breite Palette integrierter Maßnahmen in verschiedenen Bereichen zur Anwendung: Flexiblere Arbeitszeiten können mit Gesundheitsmaßnahmen oder der Ergänzung von Qualifikationen kombiniert werden; die Einstellung jüngerer Beschäftigter lässt sich mit Wissenstransfer und präventivmedizinischen Maßnahmen in einem Patenprojekt verbinden; ein Sensibilisierungsprogramm kann in Verbindung mit betrieblicher Weiterqualifizierung zur Optimierung der Arbeitsorganisation durchgeführt werden, und neue Arbeitszeitkonzepte und Organisationsstrukturen können mit der Einführung leistungsbezogener Löhne und Gehälter verbunden werden. Außerdem lassen sich ältere Mitarbeiter nicht allein mit finanziellen Anreizen zu einem Verbleib im Betrieb nach dem regulären Berentungszeitpunkt motivieren: Eine Kombination verschiedener Anreize ist notwendig, zu denen Gespräche über die persönliche Motivation ebenso gehören wie Anpassungen der Arbeitsorganisation und Arbeitszeiten und Möglichkeiten zur Weiterbildung.

Welchen Nutzen ziehen Unternehmen aus ganzheitlichen Ansätzen?

Von (meist größeren) Unternehmen werden viele positive Auswirkungen berichtet, die durch ganzheitliche Ansätze erreicht wurden:

- Die betriebliche Flexibilität im Bereich des Altersmanagements kann erhöht werden.
- Durch ganzheitliche Ansätze lässt sich die Wirksamkeit individueller Altersmanagement-Maßnahmen steigern.
- Integrierte Altersmanagement-Maßnahmen lassen sich leichter in eine allgemeine Personalstrategie einbetten als isolierte Maßnahmen.
- Individuelle Altersmanagement-Maßnahmen werden von den Mitarbeitern und Führungskräften eher akzeptiert, wenn sie Teil eines ganzheitlichen Ansatzes sind.
- Ganzheitliche Ansätze wirken nachhaltiger und fördern wirksamer die Entwicklung einer Unternehmenskultur und -strategie, die auf demografische Veränderungen sensibel reagiert und somit zukunftsfähig ist.

Fallstudien zu ganzheitlichen Ansätzen

Voestalpine, Österreich

Voestalpine, ein internationaler Stahlkonzern, hat das Programm „LIFE“ (Lebensfroh, Ideenreich, Fit, Erfolgreich) gestartet, das eine Reihe von Zielen verfolgt: den längeren Verbleib älterer Mitarbeiter im Arbeitsprozess, nachhaltige Integration junger Nachwuchskräfte, Weitergabe von Wissen und Erfahrung und ergonomische Umgestaltung verletzungsgefährlicher Aufgaben. Zum LIFE-Maßnahmenpaket gehören: ein partizipatorischer Prozess zur Reform der Arbeitszeit, altersneutrale Ausbildungsregelungen und eine altersspezifische ergonomische Bewertung der Arbeitsplätze.

Finnische Nachrichtenagentur (STT), Finnland

STT hat angesichts der Tatsache, dass immer mehr ihrer Mitarbeiter dem mittleren (44 Jahre und darüber) und höheren Alterssegment (55 Jahre und älter) angehören, eine Reihe von Maßnahmen ergriffen, um die Leistungsfähigkeit der gesamten Belegschaft zu verbessern. Zu den Maßnahmen, die im Rahmen der normalen Arbeitsroutine stattfinden, gehören: Schulungen für leitende Angestellte zur Verbesserung ihrer Führungsqualitäten, Diskussionen zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern zur Verbesserung der Kommunikation über Arbeitsprozesse, körperliches Training und Fitness-Tests, ergonomische Analysen, Altersteilzeit und flexible Arbeitszeit.

KSB Aktiengesellschaft, Deutschland

KSB, ein Unternehmen, das Pumpen und Armaturen herstellt, hat ein „Programm für ältere Beschäftigte“ umgesetzt. Das Programm bietet älteren Mitarbeitern alters- und situationsgerechte Maßnahmen, die Anreize bieten, den Ruhestand aufzuschieben und im Unternehmen zu bleiben. Zu dem Programm gehören: Gespräche mit jedem einzelnen Mitarbeiter mit integrierter Beurteilung und Beratung über die innerbetrieblichen beruflichen Perspektiven, spezialisierte Weiterbildungsangebote, Befreiung von der Nachtschicht, flexible Arbeitszeitregelungen, Patensysteme und Nachfolgeregelungen, die den Wissenstransfer erleichtern und die Arbeitsbelastung älterer Beschäftigter verringern, Gesundheitschecks und konstantes Entgelt bei Umsetzungen.

DSM, Niederlande

Diese niederländische Niederlassung des internationalen Chemie- und Werkstoffkonzerns verfolgt beim Altersmanagement einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem vorbeugende und ausgleichende Maßnahmen und die Veränderung der Kultur und Einstellung im Mittelpunkt stehen. Die Mitarbeiter werden darin geschult, ihrer Laufbahn und den Möglichkeiten, die ihnen offen stehen, besondere Aufmerksamkeit zu widmen; Vorgesetzte erhalten Personalmanagement-Kurse; Beschäftigte haben Wahlmöglichkeiten in Bezug auf Arbeitszeit, Jahresurlaub, Arbeitsplatzanpassung und Umsetzung, Führungskräfte und Mitarbeiter werden informiert, dass von ihnen eine positive Einstellung zu älteren Mitarbeitern in ihren Abteilungen erwartet wird.

Rigas Elektromasinbuves Rupnica (RER), Lettland

Die Personalstrategie dieses verarbeitenden Unternehmens zielt darauf ab, das Erwerbsleben aller Beschäftigten zu verlängern und Rentner wieder in die Erwerbstätigkeit zurückzuholen. Diese Strategie setzt eine Kombination aus aktiven Einstellungsverfahren, Prämien und Leistungen für ältere Mitarbeiter sowie soziale Unterstützung im gesamten Arbeitsprozess ein. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Strategie ist ein Patensystem, in dessen Rahmen ältere Beschäftigte sich an der Ausbildung neuer Mitarbeiter beteiligen.

Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung ganzheitlicher Ansätze

Damit ganzheitliche Ansätze erfolgreich umgesetzt werden, muss eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein:

- eine stark integrative Orientierung im gesamten Unternehmen
- Der Ansatz sollte nach Möglichkeit Teil einer allgemeinen Strategie sein, die sowohl von der Unternehmensleitung als auch von den Gewerkschaften unterstützt wird.
- Führungskräfte und Vorgesetzte benötigen Fortbildungsmaßnahmen zu verschiedenen altersbezogenen Problemen (Leistungspotenzial, Veränderungen, Risiken, mögliche Maßnahmen und unbeabsichtigte Wirkungen, Widersprüche, die sich aus isolierten Altersmanagement-Maßnahmen ergeben usw.).
- unternehmensweite Sensibilisierungskampagnen für die Belange älterer Arbeitnehmer.

Voraussetzungen eines erfolgreichen Altersmanagements

In vielen Unternehmen finden sich ausgezeichnete Beispiele guter Praxis im Bereich Altersmanagement. Dazu gehören Einzelmaßnahmen ebenso wie umfassendere Ansätze, die verschiedene Maßnahmen verbinden. Solche Maßnahmen können kompensatorisch wirken, sollten aber auch vorbeugenden Charakter haben. Oft wird dabei berücksichtigt, wo Mitarbeiter in ihrer Laufbahn stehen, wenn es darum geht, welche Maßnahmen vorgeschlagen und wie sie angeboten und organisiert werden sollten.

Es zeigt sich immer mehr, dass die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben (Work-Life Balance) ein entscheidender Faktor für die Arbeitszufriedenheit und die Lebens- und Laufbahnplanung von (vor allem älteren) Beschäftigten ist. Sie kommt zur Qualität der Arbeit hinzu (Arbeitsplatz, Arbeitsorganisation, Arbeitsumfeld und Aufgaben am Arbeitsplatz, die sich alle auf die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten auswirken). Bei der Entwicklung und Umsetzung von Altersmanagement-Strategien, die einen nachhaltigen Nutzen sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen bringen sollen, müssen die Arbeitgeber die Wünsche älterer Arbeitnehmer und ihre Erwartungen an die Arbeit insgesamt berücksichtigen. Mit zunehmendem Alter spielt dabei das Privatleben außerhalb des Berufs, z. B. die familiären Verpflichtungen, eine wachsende Rolle.

In diesem Leitfaden wird im Folgenden skizziert, welche Voraussetzungen für eine nachhaltige gute Praxis in den Schlüsselbereichen des Altersmanagements erfüllt sein müssen. Diese evidenzbasierten Anforderungen sollten von allen an der Gestaltung von Altersmanagement-Strategien beteiligten Akteuren berücksichtigt werden. Außerdem bieten sie wichtige Leitlinien für die Praxis in den NMS.

Sensibilisierung für die Belange älterer Arbeitnehmer

Vor allem Personalmanager und Arbeitnehmervertreter auf allen Ebenen müssen für die Belange älterer Arbeitnehmer sensibilisiert werden, wenn sie ein Unternehmensklima schaffen sollen, das sensibel auf den demografischen Wandel reagiert und von einer positiven Einstellung zum Älterwerden getragen ist.

Bildungsmaßnahmen zum Thema Älterwerden (Vermittlung von Wissen über den Alterungsprozess) haben eine Reihe von Funktionen: Sie erhöhen die Sensibilität für die Notwendigkeit und die Vorteile einer Personalpolitik zugunsten älterer Arbeitnehmer, sie wirken den überkommenen, meist negativen Klischees über das Altern entgegen und sie ermöglichen eine differenziertere und realistischere Betrachtung des Alterns in der Arbeitswelt. Personalmanager brauchen regelmäßige Fortbildungen zum Hintergrund, den Anforderungen, Chancen und Grenzen des Altersmanagements, wenn die Planungs- und Umsetzungsprozesse durch Wissen über allgemeine gute Praxis fundiert sein sollen.

Schließlich ist auch bei den einzelnen Beschäftigten Aufklärung über das eigene Altern notwendig.

Sorgfältige Planung und Umsetzung

Alle Maßnahmen des Altersmanagements sollten sorgfältig konzipiert und geplant werden, damit alle möglichen Probleme und Fallstricke einkalkuliert werden. Eine Möglichkeit dazu bietet die gestaffelte Einführung von Altersmanagement-Maßnahmen – in Form von Probeläufen und

Pilotprojekten. Die Maßnahmen sollten so umgesetzt werden, dass die Möglichkeit besteht, auf mögliche Veränderungen, Vorschläge und Kritik zu reagieren. Die Konzeption und Planung sollte über die Maßnahme selbst hinausgehen und von Anfang an andere Aspekte mit berücksichtigen, z. B. Kommunikation und Partizipation, Ausbildung, Überwachung und Evaluierung.

Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Wenn die Gesundheit und das Qualifikationsniveau älter werdender Beschäftigter erhalten und verbessert werden sollen, müssen auch die zugrunde liegenden Arbeitsbedingungen verbessert werden. Es ist z. B. unerlässlich, dass die Teilnehmer von Fortbildungsmaßnahmen ihre Kompetenzen im Arbeitsprozess anwenden können, der seinerseits Möglichkeiten zum Lernen bieten sollte, beispielsweise in einer Gruppe mit wechselnder Aufgabenverteilung. Gesundheitsförderung muss durch eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung unterstützt werden, die Problemen wie etwa altersbedingten Muskel- und Skeletterkrankungen vorbeugt.

Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure

Um eine gleichberechtigte Zusammenarbeit bei der Einführung von Altersmanagement-Maßnahmen zu gewährleisten, sollten alle betroffenen Akteure im Unternehmen vom Beginn der Planungsphase an und bei der Umsetzung einbezogen werden. Besonders wichtig ist, dass sich Mitarbeiter, Personalvertreter und Gewerkschaften schon früh engagieren und beteiligen.

Jede Initiative in einem Unternehmen bringt Veränderungen mit sich: Deshalb kann sie nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn bei den Mitarbeitern die Bereitschaft zu Veränderungen bereits vorhanden ist oder leicht geschaffen werden kann. Dies kann u. a. dadurch erreicht werden, dass die Beschäftigten zur aktiven Beteiligung an dem Projekt ermutigt werden, um ihre Motivation zu steigern. So kann außerdem das wertvolle Praxiswissen dieser Mitarbeiter genutzt werden.

Ein weiterer Faktor, der zum Erfolg von Veränderungen in Unternehmen beitragen kann, ist eine gute Zusammenarbeit zwischen der Leitung des Unternehmens und den Personalvertretern sowie anderen beteiligten Akteuren (z. B. der Beschäftigten des betriebsärztlichen Dienstes, der Personalabteilung und der Abteilungen für Weiterbildung).

Oft kann es hilfreich sein, solche Projekte in Vereinbarungen mit dem Betriebsrat einzubetten. Eine Voraussetzung dafür ist der Aufbau funktionierender Beziehungen zwischen den Sozialpartnern über die betriebliche Ebene hinaus. Ebenso wichtig ist es, die Zustimmung und den Enthusiasmus des leitenden Managements oder, in kleinen Unternehmen, der Führungskräfte zu gewinnen. Sind das Fachwissen und die Kapazitäten im Bereich des Personalmanagements zur Einführung und Umsetzung von Altersmanagement-Maßnahmen unternehmensintern nicht verfügbar, sollten externe Berater oder Fachleute mit den notwendigen Kenntnissen hinzugezogen werden.

Kontinuierliche Kommunikation

Ständige Kommunikation ist in jedem Veränderungsprozess unerlässlich, um Vertrauen zu schaffen. Eine offene und kontinuierliche Kommunikation in Zusammenhang mit dem Projekt und in allen Phasen seiner Umsetzung schafft eine solide Basis für gegenseitiges Vertrauen, ohne das sich organisatorische Veränderungen nur schwer einführen lassen. Geeignete Kommunikationswege sind

unter anderem Betriebsversammlungen, Firmenzeitungen und andere Kommunikationsmedien. Darüber hinaus trägt eine offene Diskussionskultur zur Erkennung und Lösung von Problemen und Schwächen des Programms oder von diesbezüglichen Widerständen bei.

Interne und externe Überwachung

Damit Unternehmen auf aktuelle Trends und künftige Erfordernisse reagieren können, müssen sie Informationen über sich sammeln. Das gilt sowohl für ihren internen Bedarf als auch für die externen Bedingungen, unter denen sie arbeiten. In Bezug auf eine altersbewusste Personalpolitik erfordert dies eine systematische Analyse der Unternehmensdaten, z. B. in Bezug auf die Altersstruktur, den Qualifikations- und Personalentwicklungsbedarf, den Gesundheitsstatus und die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten (gegebenenfalls mithilfe eines Arbeitsfähigkeitsindex).

Hinsichtlich der externen Bedingungen muss das Unternehmen die Entwicklung des regionalen Arbeitsmarkts beobachten und dabei sowohl den eigenen Bedarf als auch den allgemeinen Arbeitsmarktkontext berücksichtigen, z. B. Änderungen im Rentenbereich oder in der Arbeitsmarkt- oder Lohnpolitik. Detailliertes Wissen über die verfügbaren öffentlichen Beihilfeprogramme und ihre systematische Anwendung im Einzelfall wäre ebenfalls nützlich. In diesem Zusammenhang sind u. U. auch kommunale und regionale Strukturen und Dienste hilfreich (z. B. Leistungen der örtlichen Arbeitsverwaltung oder Gesundheitsprogramme).

Schließlich sollte das Unternehmen sich auch informieren, wie andere Organisationen das Altersmanagement handhaben und was es aus diesen Beispielen lernen kann.

Evaluierung und Bewertung

Die Evaluierung und Bewertung von Maßnahmen dient mehreren Zwecken. Eine Evaluierung während des Prozesses (formative Evaluierung) kann dazu beitragen, mögliche Schwächen in der Konzeption oder Durchführung aufzudecken, und Abhilfemaßnahmen ermöglichen, die den Prozess effizienter machen. Die abschließende Evaluierung einer Maßnahme (summative Evaluierung) gibt Aufschluss über den Nutzen, der insgesamt, d. h. sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen erzielt wurde. Auch wenn sich der Erfolg solcher Maßnahmen nicht immer leicht quantifizieren lässt, sollte jedes Projekt vom Unternehmen und seinen Mitarbeitern oder Personalvertretern evaluiert werden, um die möglichen Auswirkungen und Ergebnisse zu bewerten.

Initiativen zum Abbau von Altersbarrieren müssen im Zentrum jeder Unternehmensstrategie zur Reaktion auf die Alterung der Erwerbsbevölkerung stehen. Die erfolgreichsten Ergebnisse lassen sich jedoch wahrscheinlich in einem unterstützenden Gesamtklima erzielen. Altersmanagement geht nicht nur Arbeitgeber und Arbeitnehmer an, es sollte im Idealfall von allen betroffenen Akteuren getragen werden.

In diesem Abschnitt werden die Rollen betrachtet, die alle Schlüsselakteure spielen sollten, um zur Schaffung der Voraussetzungen für ein erfolgreiches Altersmanagement beizutragen. Ziel ist die Zusammenführung aller Maßnahmen und Regelungen in einer integrierten Altersmanagement-Strategie. Zur Integration gehört in diesem Zusammenhang die horizontale Verbindung der Maßnahmen innerhalb der Unternehmen und darüber hinaus ebenso wie die vertikale Integration von Politik und Praxis.

Die folgenden wesentlichen Aspekte müssen bei einer integrierten Altersmanagement-Strategie berücksichtigt werden:

- Der Schwerpunkt liegt eher auf der Vermeidung altersbedingter Probleme wie der Dequalifizierung älterer Arbeitnehmer oder arbeitsbedingter gesundheitlicher Probleme und nicht so sehr auf einer nachträglichen Problemlösung.
- Im Mittelpunkt sollten nicht nur die älteren Arbeitnehmer, sondern das gesamte Arbeitsleben und alle Altersgruppen stehen.
- Wichtig ist ein integrierter Ansatz, der sämtliche Dimensionen und Akteure umfasst, die zu einer effektiven Umsetzung des Altersmanagements beitragen.
- Umdenken innerhalb des Unternehmens und der Gesellschaft und Sensibilisierung für die Notwendigkeit der Altersvielfalt.
- Kurzfristig sind Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer vorzusehen, die keine Fachausbildung absolvieren konnten oder bei denen aufgrund der Berufstätigkeit gesundheitliche Probleme aufgetreten sind.
- Durchführung regelmäßiger strategischer Evaluierungen von Altersmanagement-Strategien und -Initiativen zur Bewertung ihrer Wirksamkeit.

Die Umsetzung einer solchen Strategie wäre ein erster Schritt zum Abbau der negativen Auswirkungen des Alterns auf verschiedene Aspekte der Beschäftigung und würde dafür sorgen, dass Unternehmen ihre Investitionen in die vorhandene Belegschaft maximieren.

Alle Akteure des Arbeitsmarkts können – auf die eine oder andere Weise – einen Beitrag zum Altersmanagement leisten. Im Folgenden sind einige Beispiele für mögliche Maßnahmen aufgeführt.

Nationale Regierungen

Die nationalen Regierungen sind Schlüsselakteure bei der Schaffung eines förderlichen Umfelds für gute Praxis im Altersmanagement. Sie erfüllen in Bezug auf das Altersmanagement drei entscheidende Funktionen: Sie können Initiativen finanzieren oder subventionieren; für eine Altersbarrieren abbauende Regulierung des Arbeitsmarktes oder der Gesellschaft im Allgemeinen sorgen und Arbeitgeber dazu ermutigen, dass sie Strategien des Altersmanagements einführen. In

ihrer Eigenschaft als Arbeitgeber, Auftraggeber, Gesetzgeber und Durchsetzungsinstanzen sollten die Regierungen mit gutem Beispiel vorangehen. Regierungen können verschiedene spezifische Maßnahmen ergreifen, u. a.:

- Rücknahme politischer Maßnahmen zur Förderung des Vorruhestands;
- Umsetzung einer konsequenten Politik des aktiven Alterns, die alle betroffenen Ministerien und Einrichtungen erfasst (WHO, 2001; Walker, 2002). Gemäß dem in Lissabon vorgegebenen Rahmen umfasst dies aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, die Förderung von Qualitätsbeschäftigung und vorbeugenden Gesundheitsmaßnahmen;
- Umsetzung der Beschäftigungsrahmenrichtlinie von 2000;
- Information der Öffentlichkeit, um einem negativen Image älterer Arbeitnehmer entgegenzuwirken, sowie Förderung des lebenslangen Lernens;
- Festlegung und Durchsetzung von Leitlinien zu Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz gemäß der EU-Politik zur Arbeitsqualität;
- Ermutigung der Arbeitgeber zur Durchführung umfassender Aktionsprogramme zum Thema Alter und Beschäftigung durch Herausgabe von Leitlinien für eine gute Praxis sowie Bereitstellung von Literatur zur Problematik älterer Arbeitnehmer;
- Schaffung finanzieller Anreize für die Einstellung und Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer;
- Förderung des Konzepts der Solidarität zwischen Beschäftigten verschiedener Generationen.

Regionale und lokale Regierungen

Den regionalen und lokalen Regierungen kommt eine Schlüsselrolle bei der Unterstützung von Initiativen zum Altersmanagement, im Regelungsbereich und bei der Sensibilisierung für Fragen des Alterns zu. Regionale und lokale Regierungen können z. B. die folgenden Maßnahmen ergreifen:

- Umsetzung aktiver alterspolitischer Maßnahmen in allen einschlägigen Organisationsbereichen;
- Aufstellung lokaler Aktionspläne zum Altersmanagement unter Einbeziehung von Ausbildungseinrichtungen, Arbeitgebern, Gewerkschaften, NRO, Universitäten und anderen einschlägigen Akteuren;
- lokale Sensibilisierungskampagnen, um Vorurteile gegen ältere Arbeitnehmer abzubauen und das lebenslange Lernen zu fördern.

Sozialpartner

Die Sozialpartner haben ein aktives Interesse an der Entwicklung des Altersmanagements und können bei der Integration verschiedener Elemente der Strategie eine maßgebliche Rolle spielen. Sowohl Arbeitgebervertreter als auch Gewerkschaften sollten das Altersmanagement als wesentliches arbeitsmarktpolitisches Thema vorrangig behandeln. Die Sozialpartner können ihren Teil zur Förderung des Altersmanagements beitragen, indem sie:

- Beispiele für gute Praxis im Altersmanagement verbreiten;
- sich für das Konzept der Altersvielfalt einsetzen;
- Tarifverträge aushandeln, die in ihren Auswirkungen altersneutral sind;
- dafür sorgen, dass ihre Mitglieder Fortbildungen zu Fragen des Alterns erhalten.

Arbeitgeber

Die Arbeitgeber des öffentlichen und privaten Sektors sollten dafür Sorge tragen, dass sie ein Umfeld schaffen, in dem Arbeitnehmer ihre berufliche Entwicklung in allen Abschnitten ihres Erwerbslebens selbst gestalten können. Den öffentlichen Arbeitgebern kommt eine besondere Vorbildfunktion zu: Sie handeln als Vertreter des Staates, der sich um die Integration älterer Arbeitnehmer bemüht, und sie werden aus öffentlichen Mitteln finanziert. Wie die Beispiele in diesem Leitfaden zeigen, gibt es ein enormes Potenzial für Maßnahmen seitens der Arbeitgeber zum Abbau von Altersbarrieren. Arbeitgeber könnten unter anderem folgende Maßnahmen ergreifen:

- Entwicklung einer Sensibilität für die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer auf allen Ebenen der Betriebe und Institutionen und besonders im mittleren Personalmanagement;
- Überwachung der Einstellungs- und Ausbildungspraxis, um zu verhindern, dass bestimmte Altersgruppen bevorzugt oder benachteiligt werden;
- Förderung der Altersvielfalt und Gewährleistung, dass alle Managementebenen sich dafür einsetzen;
- Sicherstellung von Möglichkeiten zum lebenslangen Lernen;
- Einführung von Altersmanagement-Initiativen und Evaluierung ihrer Auswirkungen.

Arbeitnehmer

Die Arbeitnehmer sind das letzte und entscheidende Rädchen im System des Altersmanagements. Sie können eine Reihe wichtiger Maßnahmen ergreifen, z. B.:

- Möglichkeiten zur Fortbildung und zum lebenslangen Lernen nutzen;
- regelmäßige Bestandsaufnahmen der eigenen Ausbildungs- und Entwicklungserfordernisse vornehmen;
- das gesamte Arbeitsleben und seine mögliche Ausdehnung über das traditionelle Rentenalter hinaus in ihre Planung einbeziehen;
- dafür sorgen, dass die Arbeitsbedingungen gesund sind und, soweit wie möglich, zu ihrem Wohlergehen beitragen.

Literatur

- Storrie, D., Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, *Temporary agency work in Europe*, Luxemburg, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2002.
- Naegele, G., *Aktive Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigung älter werdender Arbeitnehmer*, Dublin, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, 1999.
- Naegele, G. und Walker, A., *Ageing in employment – A European code of good practice*, Brüssel, Eurolink Age, 2000.
- Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, *Live longer, work longer*, Paris, OECD, 2006.
- Reday-Mulvey, G., *Working beyond 60*, Basingstoke, Palgrave, 2005.
- Taylor, P., *Developments in employment initiatives for an ageing workforce*, Dublin, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, 2006.
- Walker, A., *Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit*, Dublin, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, 1997.
- Walker, A., *Produktiver Umgang mit alternden Belegschaften: Beispiele für erfolgreiche Lösungsansätze*, Dublin, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, 1999
- Walker, A., 'A strategy for active ageing', *International Social Security Review*, Ausgabe 55, Nr.1, 2002, S.121–140. (Auszug in G. Reday-Mulvey, G., *Working beyond 60*.)
- Walker, A. and Taylor, P., *Combating age barriers in employment: A European portfolio of good practice*, Dublin, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, 1998
- Weltgesundheitsorganisation; *Active ageing*, Genf, WHO, 2001.

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen.

Ein Leitfaden für gute Praxis im Altersmanagement

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften

2007 – VIII, 41 S. – 21 x 29.7 cm

Die EU-Bevölkerung wird immer älter. Das hat Auswirkungen auf die Sicherheit der Renten, das Wirtschaftswachstum und das Arbeitskräfteangebot der Zukunft. Angesichts dieser Probleme wird zunehmend versucht, ältere Menschen länger im Erwerbsleben zu halten. Ein erfolgreiches Altersmanagement in der Arbeitswelt erfordert ein Überdenken traditioneller Konzepte der Beschäftigung, Aus- und Weiterbildung, Zeitorganisation, Gesundheitsförderung und Arbeitsplatzgestaltung. In diesem Bericht werden Fallstudien aus einer Reihe von Unternehmen in der EU vorgestellt, die erfolgreiche Lösungsansätze für die Einstellung, Unterstützung und Weiterbeschäftigung älterer Beschäftigter entwickelt haben. Die Beschreibung beispielhafter Verfahren ist als Hilfestellung für all jene gedacht, die im Beschäftigungsbereich Verantwortung tragen und für einen produktiven Umgang mit dem Älterwerden in der Arbeitswelt sorgen wollen.

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen ist eine dreigliedrig organisierte EU-Einrichtung, deren Aufgabe es ist, den sozialpolitischen Entscheidungsträgern Ergebnisse, Fakten und Empfehlungen bereit zu stellen, die durch vergleichende Untersuchungen gewonnen werden konnten. Die Stiftung wurde im Jahre 1975 gegründet und geht auf die Verordnung (EWG) Nr. 1365/75 des Rats vom 26. Mai 1975 zurück.

