

## Visionen einer Alters-Managements-Strategie für Unternehmen

Eine Gruppe von Experten des finnischen Institutes für Gesundheit und Beschäftigung entwickelte im Jahre 2003 vor dem Hintergrund der demografischen Herausforderung die folgenden acht generellen Visionen einer möglichen Altersstrategie, die sich teilweise überschneiden und bedingen. Der Zweck der Visionen eines Altersmanagements besteht darin, Richtung und Entwicklungsziele aufzuzeigen. (Quelle: Handbuch Towards a longer worklife / 2005, Autor Arbeitsmarktbehörde Finnland / Übersetzung Heidi Joos)

### **Vision 1 Gute Kenntnisse der Altersstrukturen der Belegschaft**

Entscheidungsträger und Management sind sich über die Herausforderung rund um eine älter werdende Belegschaft im Klaren und stimmen die Unternehmensziele gestützt auf dieses Wissen ab.

#### **Fragen, die beim Assessment helfen**

Welches ist die aktuelle Altersstruktur der Unternehmung in den verschiedenen Abteilungen?  
Welche Fluktuationsraten weisen wir auf, und welchen Rekrutierungsbedarf haben wir für die nächsten 5-10 Jahre?  
Welche Auswirkungen wird es haben, wenn die Anreize zur Frühpensionierung sich reduzieren?  
Welcher Personalbedarf werden wir in den nächsten 5 -10 Jahren bezogen auf die verschiedenen Abteilungen haben?  
Welches wäre die optimale Altersstruktur?  
Wie wirkt sich die Altersstruktur auf unsere Kompetenzen, Ressourcen und auf unsere Produktivität aus?  
Sind wir in der Lage, junges Personal zu rekrutieren?

#### **Vorschläge für Instrumente einer guten Praxis**

Analyse der Situation mit dem notwendigen Respekt gegenüber der Tatsache, dass sich die Altersstrukturen verändern.  
Sich mit den Vorhersagen über den demografischen Wandel vertraut machen.  
Information der Geschäftsleitung über die Herausforderungen des demografischen Wandels.  
Überprüfen der Personalstrategie vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.  
Ausarbeitung eines Planes zur Etablierung eines Problembewusstseins beim Managements.  
Ausarbeitung eines Planes zur Bewusstseinsbildung der gesamten Belegschaft.  
Fragen und Mitteilungen rund um das Alter als Bestandteil der Personalrapporte.  
Schulung rund um die Altersfragen für Management und Vorgesetzte.

### **Vision 2 Faires Verhalten gegenüber dem Alter**

Management und Vorgesetzte haben eine positive Einstellung gegenüber älteren Beschäftigten und ihren Stärken. Sie verstehen es, die Stärken im Interesse aller Beteiligten zu nutzen.

#### **Fragen, die beim Assessment helfen**

Wie verhalten sich Management und Vorgesetzte gegenüber älteren Mitarbeitenden?  
Unterscheidet sich das Verhalten in den verschiedenen Abteilungen?  
Welches sind positive und negative Verhaltensweisen Vorgesetzter in der Praxis?

Welches sind die Auswirkungen auf die jüngeren und älteren Mitarbeitenden?  
In welche Richtung soll sich das Verhalten gegenüber älteren Mitarbeitenden verändern?  
Über welche Massnahmen kann Bewusstsein und Verhalten gegenüber älteren Arbeitnehmern verändert werden?  
Sind Management und Vorgesetzte mit den Stärken der älteren Belegschaft vertraut?  
Sind wir willens und fähig, diese Stärken überhaupt zu sehen?  
Gibt es in unserem Unternehmen Altersdiskriminierung?  
Wie können wir unterschwellige oder unbewusste Altersdiskriminierung verhindern?

#### **Vorschläge für Instrumente einer guten Praxis**

Monitoring des Verhaltens des Managements und der Vorgesetzten gegenüber älteren Mitarbeitenden.  
Training des Managements und der Vorgesetzten zu Stärken und Schwächen der älteren Arbeitnehmenden.  
Gemeinsame Verwandlung der historischen Last bzw. veralteter Bilder gegenüber dem Alter.  
Bekanntmachen von guten Beispielen und Geschichten zum Thema Alter.  
Gutes Management-Setting durch «Vorleben» einer eigenen guten Haltung gegenüber dem Alter.  
Positive Kommunikation über Themen des Alters.

### **Vision 3 Management, das sowohl Individualität als auch Vielfalt fördert**

*Das Management sieht in der individuellen Behandlung von Mitarbeitenden in ihren unterschiedlichen Lebensabschnitten eine wichtige Herausforderung und nimmt dafür auch Verantwortung wahr.*

#### **Fragen, die beim Assessment helfen**

Wie berücksichtigt unsere Unternehmung die Mitarbeitenden als Individuen?  
Wie unterstützt unsere Unternehmung die Mitarbeitenden hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Lebensabschnittsphasen?  
Gelingt es uns zu bewirken, dass junge und ältere Arbeitnehmende in gutem Einvernehmen miteinander leben? Akzeptiert das Personal die individuelle Behandlung?  
Und die damit einhergehende Flexibilität? Können wir individuelle Karriereplanungen anbieten?

#### **Vorschläge für Instrumente einer guten Praxis**

Übersicht über die individuellen Bedürfnisse des Personals aufgrund deren Lebenssituation, deren «Work ability», dem Willen, länger zu arbeiten, deren Motivation und Karriereplanung während der unterschiedlichen Entwicklungsphasen.  
Schulung des Managements und der Vorgesetzten zum Thema «Diversity» und «Arbeitnehmende in unterschiedlichen Altersstufen».  
Unterstützung der unterschiedlichen Stärken der Mitarbeitenden der unterschiedlichen Altersstufen.  
Entwicklung der persönlichen Kompetenzen, der Fähigkeit zur Interaktion und Gruppenarbeit.  
Klares Bekenntnis seitens des Managements, die Vielfalt als Reichtum zu sehen und dies auch zu kommunizieren.  
Die Einstellung des Managements als gutes Beispiel für die Vorgesetzten.  
Unterstützung der Karrierewege und der Arbeitszirkulation.

#### **Vision 4 Gute betriebliche Altersstrategie**

*In unserer Unternehmung wird die Wertschätzung der unterschiedlichen Altersstufen sowie die Zusammenarbeit der verschiedenen Alterstufen, das lebenslange Lernen und der Wille von älteren Beschäftigten, länger arbeiten zu wollen, immer wichtiger. Wir haben eine Altersstrategie, die Teil unserer Personalplanung ist.*

##### **Fragen, die beim Assessment helfen**

Sind sich Vorgesetzte der Bedeutung einer Altersstrategie bewusst?  
Welches sind Ziele und Messgrößen der Altersstrategie?  
Haben wir eine Altersstrategie, die Teil der Personalstrategie ist?  
Wie stellen wir die Umsetzung der Altersstrategie in unserer Unternehmung sicher?  
Unterstützen unsere Lohn- und Anreizsysteme die Altersstrategie?

##### **Vorschläge für Instrumente einer guten Praxis**

Personal- und Alters-Strategien als Teil der Gesamtstrategie unserer Unternehmung formulieren.  
Ausarbeitung einer Altersstrategie als Teil der Personalstrategie.  
Verantwortliche benennen.  
Training der Vorgesetzten bezüglich Altersstrategie und Messkriterien.  
Umsetzung der Altersstrategie in der Gesamt-Unternehmung mit einem Monitoring  
Unterstützung durch das Top-Management absichern.  
Unternehmenseigene Kommunikation gegenüber dem Personal.  
Erstellen von fairen Lohn- und Anreizsystemen für die Mitarbeitenden in den verschiedenen Altersstufen.

#### **Vision 5 Gute Arbeitsmarktfähigkeit und Motivation länger zu arbeiten**

*Die Arbeitsmarktfähigkeit, die Motivation und der Wille, länger arbeiten zu wollen, haben sich in unserem Unternehmen verbessert, so dass die Mitarbeitenden unsere Unternehmensziele bis zur Pensionierung mittragen.*

##### **Fragen, die beim Assessment helfen**

Wissen wir, was Arbeitsmarktfähigkeit ausmacht?  
Was beinhaltet die Arbeitsmarktfähigkeit unseres Personals in verschiedenen Altersstufen?  
Haben wir geeignete Massnahmen, um die Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten?  
Haben wir einen Plan für Gesundheitsförderung und Arbeitsplatzsicherheit?  
Wie ist die Haltung und Motivation zur Arbeit bei unseren leitenden Angestellten?  
Wollen unsere älteren Beschäftigten für uns bis zur Pensionierung arbeiten?  
Was bedeutet es für sie, wenn wir sie länger beschäftigen möchten?  
Welches sind ihre Wünsche bezüglich Weiterarbeit nach der Pensionierung?  
Wie steht es um die Arbeitsfähigkeit und den Willen, länger zu arbeiten, bei den Vorgesetzten und dem Management?  
Sind diese ein gutes Beispiel für die gesamte Organisation?  
Ist es uns wichtig, und sind wir auch fähig, älteren Beschäftigten Teilzeit-Arbeit anzubieten?

##### **Vorschläge für Instrumente einer guten Praxis**

Schulung der Vorgesetzten, um Stärken und Schwächen in der Arbeitsproduktivität der Mitarbeitenden der unterschiedlichen Altersstufen und die damit zusammenhängenden Chancen zu erkennen.  
Schulung des Personals in Gesundheitsförderung, um die Arbeitsfähigkeit definieren und interpretieren zu können.  
Regelmässige Überprüfung der Arbeitsmarktfähigkeit des gesamten Personals.  
Erstellen einer Planung für laufende Aktivitäten, um die Arbeitsmarktfähigkeit aufrecht zu erhalten.  
Einbeziehen der betrieblichen Gesundheitsförderung in die Aktionspläne für berufliche Sicherheit und Gesundheit.  
Themen rund um Arbeitsmarktfähigkeit und längere Lebensarbeitszeiten in die Diskussionen um die Entwicklung der Unternehmung einbeziehen.  
Analyse der erforderlichen Bedingungen, damit die Mitarbeitenden länger arbeiten können.  
Veränderung und Entwicklung der Arbeit gemäss den Voraussetzungen und Bedürfnissen der älteren Mitarbeitenden.  
Pflege der Arbeitsmarktfähigkeit und dem Willen, länger arbeiten zu wollen

#### **Vision 6 Hoher Level an Kompetenzen**

*Das Management hat das Konzept „Learning by doing“ und den Wissenstransfer zwischen den unterschiedlichen Altersgruppen vollständig umgesetzt.*

#### **Fragen, die beim Assessment helfen**

Kennen wir die Bedeutung des lebenslangen Lernens?  
Wenden wir das Konzept des lebenslangen Lernens an?  
Wie partizipieren die Mitarbeitenden der unterschiedlichen Altersstufen an den Trainings?  
Wurden die Bedürfnisse der älteren Mitarbeitenden bei der Weiterbildung in Rechnung gestellt?  
War die Weiterbildung nützlich für die Unternehmung und die Mitarbeitenden?  
Wie verkünden und stärken wir das Prinzip „Learning by doing“ bei den älteren Mitarbeitenden?  
Sind die Möglichkeiten gegeben, bei der Arbeit Erfahrungen zu machen und zu lernen?  
Wie steht es um das «Erfahrungswissen» in unserem Unternehmen?  
Gibt es einen Plan für den Wissenstransfer?  
Wird dieser Transfer überwacht?

#### **Vorschläge für Instrumente einer guten Praxis**

Schulung in Bezug auf Bedürfnisse und Umsetzung einer Strategie des lebenslangen Lernens.  
Schulung in Bezug auf die veränderte Art des Lernens im Alter.  
Übersicht über Kompetenzen des Personals.  
Planung des zukünftigen Bedarfs an Arbeitskompetenzen.  
Planung der Schulung zur Optimierung und längerfristigen Sicherung der bestehenden Kompetenzen.  
Instrumente entwickeln, die lebenslanges Lernen fördern.  
Tools entwickeln, die «learning by doing» fördern.  
Tools entwickeln, die den Wissenstransfer von älteren Mitarbeitenden auf jüngere absichern.  
Führungsinstrumente und Mentoring anpassen.  
Anwendung von Diversity-Kompetenzen.  
Regelmässige Evaluation der vorhandenen Kompetenzen.  
Starker Support des Managements für die Weiterbildung der älteren Mitarbeitenden.

### **Vision 7 Gute Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung**

*Arbeitsorganisation, Arbeitszeit sowie das physische und psychische Arbeitsumfeld unserer Unternehmung entsprechen den Voraussetzungen und Bedürfnissen der unterschiedlichen Altersgruppen.*

#### **Fragen die beim Assessment helfen**

Werden die Voraussetzungen und Bedürfnisse der unterschiedlichen Altersgruppen in der Arbeitsorganisation berücksichtigt?  
Wie können wir die Möglichkeiten überprüfen und beeinflussen, damit ältere Mitarbeitende ihre Arbeit selbst regulieren können?  
Wie überprüfen wir Gesundheit und funktionale Kapazität, nachdem wir das Age-Management eingeführt haben?  
Ist unsere Arbeit vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Altersprofile richtig organisiert?  
Akzeptieren die Mitarbeitenden die unterschiedlichen Lösungen der Arbeitsorganisation?  
Wie verhindern wir eine Überlastung bei der Arbeit?  
Sind wir uns bewusst, dass die Vorgesetzten verantwortlich sind für eine Überbelastung der Mitarbeitenden?  
Stimmen unsere Job-Deskriptionen überein mit dem Eintritt der Mitarbeitenden in verschiedenen Altersstufen?  
Wie und in welcher Form können wir flexible Arbeitszeiten anbieten?

#### **Vorschläge für Instrumente einer guten Praxis**

Umfrage über Eignung der aktuellen Arbeitsorganisation bezüglich Anforderungen an die unterschiedlichen Altersgruppen.  
Planung der Arbeitsorganisation für unterschiedliche Alterskategorien.  
Umfrage zur Arbeitsbelastung.  
Schulung der Vorgesetzten in Bezug auf ihre Verantwortung hinsichtlich Arbeitsüberlastung.  
Einbeziehen von Arbeitszeitregelungen in die laufende Diskussion.  
Assessments zu den Bedürfnissen und Möglichkeiten zu flexiblen Arbeitszeiten.  
Assessments zu Job-Anforderungsprofilen.  
Bewertung von Good-Practice-Beispielen in anderen Betrieben.

### **Vision 8 Gutes Leben**

*Die Wertschätzung, das Wohlbefinden während der Arbeit und die Lebensqualität der älteren Mitarbeitenden haben sich verbessert. Mitarbeitenden können in Würde in den Ruhestand treten.*

#### **Fragen, die beim Assessment helfen**

Haben wir ein Programm, das ältere Mitarbeitende in den Jahren vor der Pensionierung stärkt?  
Haben wir Beschäftigungsmöglichkeiten für Mitarbeitende, die über die Pensionierung hinaus arbeiten möchten?  
Wurden die älteren Mitarbeitenden mittels Schulung auf ihre Pensionierung vorbereitet?  
Halten unsere offengelegten Strategien und unsere Praxis einer kritischen Betrachtung stand?  
Wie gehen wir um mit Frühpensionierungen und Kündigungen, die zu Erwerbslosigkeit führen?  
Erhalten ältere Mitarbeitende gute und vielseitige berufliche Gesundheitsförderung?

Wie können wir eine würdige Pensionierung sicherstellen?  
Wie können wir den Kontakt mit unseren pensionierten Beschäftigten aufrechterhalten?  
Wie können wir bei Bedarf auf unsere pensionierten Mitarbeitenden zurückgreifen?

#### **Vorschläge für Instrumente einer guten Praxis**

Erstellen und umsetzen einer Planung im Umgang mit dem Alter.  
Gründung eines Seniorenclubs.  
Uneingeschränkte Unterstützung der Senior-Management-Programme.  
Prüfung der Job-Deskriptionen eines Mentors, eines Botschafters und eines Geschichtenerzählers.  
Ausbildung von Vorgesetzten und Personal bezüglich Lebensabschnitte und deren Übergänge.  
Stärkung der Rolle der betrieblichen Gesundheitsförderung hinsichtlich Schulung und Unterstützung von älteren Mitarbeitenden.  
Erstellen und Umsetzen von Schulungs-Tools zur Vorbereitung auf die Pensionierung.  
Monitoring und Sensibilität für Altersdiskriminierung.  
Rituale in Bezug auf die Pensionierung.  
Erstellen und Planen der Verfügbarkeit von pensionierten Mitarbeitenden als Potential und wertvolle Reserve.

#### **Definitionen**

Der Begriff Arbeitsfähigkeit ist ein Konstrukt, das einer ganzheitlichen Sicht zugrunde liegt.  
Arbeitsmarktfähigkeit kann mit Hilfe eines international anerkannten Verfahrens, nämlich dem Work Ability Index (WAI) gemessen werden. Fragebogen.