

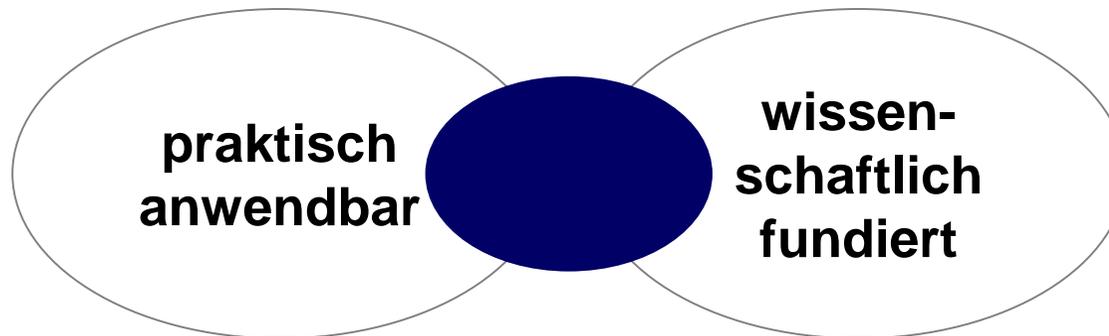
Jahrestagung Personalentwicklung, April 2016

**DIMENSIONEN EINES SILVER WORK INDEX –
GUTER ORGANISATIONALER UMGANG MIT
MITARBEITERN KURZ VOR UND IM
RENTENALTER**

Der Goinger Kreis versteht sich als Forum und Think Tank für die Personalarbeit der Zukunft



Der Goinger Kreis gibt wissenschaftlich fundiert Impulse für die praktische Personalarbeit in Organisationen



Der SILVER WORKER INDEX (SWI) ist wissenschaftlich fundiert ohne den Bezug zur Praxis zu verlieren

Was kennzeichnet guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern kurz vor und im Ruhestandsalter?

Vorbereitung

Umfangreiche
Literaturrecherche

Entwicklung eines
Interviewleitfadens

Datenerhebung

Interviews mit 27
Experten aus Praxis und
Wissenschaft

Fokusgruppe - Forum „Ältere Belegschaften
- Herausforderungen für Führung und
Personalarbeit“ (IHK Jahrestagung Personal)

Definition der Dimensionen und Operationalisierung durch Indikatoren

Iterativer Prozess:

Datenauswertung (Qualitative Inhaltsanalyse)

Workshop der Projektgruppe

Überarbeitung und weiteres Feedback

Überprüfung wissenschaftlicher Gütekriterien

Finale Überarbeitung

Finales Kategoriensystem

Organisationskultur

Führung

**Arbeits-
gestaltung**

**Gesundheits-
management**

**Persönliche
Entwicklung**

**Wissens-
management**

**Übergang
in die
Ruhestands-
phase**

**Beschäftigung
im
Ruhestands-
alter**

Wertschätzung und Individualität

Handlungsansätze

Dimension Organisationskultur



Indikator	Maßnahme
Chancengleichheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhebung des Status Quo ▪ Diversity und Awareness Trainings ▪ Anti-(Alters-)Diskriminierungs-/ Gleichstellungsrichtlinie ▪ Ethisches Komitee ▪ Altersunabhängige bzw. -spezifische Rekrutierung ▪ Objektive Beurteilungskriterien (z. B. kompetenzbasierte Personalauswahl) ▪ Audits
Positives Altersbild	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiterbefragung ▪ Aufklärung ▪ Öffentliche Anerkennung (z. B. langer Organisationszugehörigkeit oder besonderer Leistung) ▪ Austausch von Personen verschiedener Altersgruppen (z. B. intergenerationale Arbeitsgruppen, gemischte Büros und Veranstaltungen)
Zielgruppengerechte Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angemessene Kommunikation von Rollenmodellen ▪ Inhaltsanalysen der Außen-/ Innendarstellung ▪ Kommunikationsrichtlinien (z. B. Abbildung aller Altersgruppen in Stellenausschreibungen und Mitarbeitermagazinen) ▪ Verwendung angemessener Kommunikationsmedien (z. B. persönliche Kommunikation)

Handlungsansätze

Dimension Führung



Indikator	Maßnahme
Wahrnehmung und Wertschätzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persönlicher Austausch ▪ Leistungsfeedback ▪ Zuteilung besonderer Rollen und Projekte ▪ Führungskräftebildung
Eingehen auf Individualität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persönliche Gespräche ▪ Zielvereinbarungen ▪ Weiterbildungsmöglichkeiten ▪ Führungskräftebildung
Gesundheitsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stressreduzierung (z. B. durch Ausgleich von Anforderungen und Kontrollmöglichkeiten, Job Rotation, Anpassung des Tätigkeitsbereiches) ▪ Berücksichtigung von Regenerationszeiten (z. B. Sabbaticals, Herausnahme aus Nachtschicht) ▪ Führungskräftebildung ▪ Vorbildverhalten der Führungskraft

Handlungsansätze

Dimension Arbeitsgestaltung



Indikator	Maßnahme
Flexible Arbeitszeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzierung der Arbeitsstunden (Teilzeitarbeit) ▪ Job Sharing ▪ Gleitzeit ▪ Arbeitszeitkonten (z. B. Lebens- oder Jahresarbeitszeitkonten) ▪ Auszeiten (z. B. Sabbaticals) ▪ Zusätzlicher Urlaub/ Freistellung (z. B. Vorziehen von Urlaubstagen, unbezahlte Freistellung)
Flexible Arbeitsorte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Telearbeit (z. B. Homeoffice, Communication Labs, Standortwechsel) ▪ Ruhearbeitsplätze ▪ Saisonaler Standortwechsel
Angemessene physische Belastungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anforderungs- und Fähigkeitsanalyse ▪ Arbeitshilfen (z. B. Schwenk- und Hebeeinrichtungen) ▪ Technische Lösungen (z. B. Roboter) ▪ Arbeit in Gruppen (z. B. Tandemmodelle) ▪ Training, Schulungen und individuelle Beratung ▪ Job Rotation ▪ Klassifikation altersgerechter Arbeitsplätze (Positionswechsel)
Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kognitive Hilfsmittel (z. B. Entscheidungshilfen) ▪ Visuelle Hilfsmittel (z. B. Sehhilfen, Anpassung von Lichtverhältnissen) ▪ Auditive Hilfsmittel (z. B. Lärmschutz- oder Hörhilfen) ▪ Mensch-System-Interaktion (z. B. Bedienfreundlichkeit, Textvergrößerungssoftware, Spracherkennungssoftware) ▪ Arbeitsplatzausstattung (z. B. individuell anpassbare Sitzmöglichkeiten) ▪ Arbeitsplatzgestaltung (z. B. Anordnung der Arbeitsmittel) ▪ Information, Coaching/ Beratung

Handlungsansätze

Dimension Gesundheitsmanagement



Indikator	Maßnahme
Bewegungs- und Ernährungsangebote	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Externe Sportmöglichkeiten (z. B. Kooperationen mit lokalen Vereinen oder Fitnesscentern) ▪ Sportangebote der Firma (z. B. Fitnessgeräte, Sportkurse und -gruppen) ▪ Bereitstellen gesunder Ernährung (z. B. Obst, kalorienarme Ernährung) ▪ Persönliche Beratungsgespräche/ Coachings ▪ Informationsveranstaltungen/ -materialien
Medizinische Angebote	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ärztliche Betreuung ▪ Gesundheits-Checks ▪ Vorsorgeuntersuchungen und Screeningverfahren (z. B. für Brust- oder Prostatakrebs) ▪ Schutzimpfungen ▪ Physiotherapeutische Angebote ▪ Wiedereingliederungsmanagement
Förderung des Gesundheitsbewusstseins	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationsveranstaltungen und -materialien ▪ Vorträge ▪ Diskussionsgruppen ▪ Beratungsgespräche ▪ Suchtaufklärung/ -entwöhnung ▪ Psychische Gesundheit (z. B. Stressmanagement, Hotlines) ▪ Aktionstage/ -wochen ▪ Empowerment Training ▪ Gesundheitslotsen

Handlungsansätze

Dimension Personalentwicklung



Indikator	Maßnahme
Kontinuierliche Entwicklungsplanung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lernzeitkonten ▪ Management-by-knowledge-objectives ▪ Standortbestimmung (z. B. Workshops, Interviews) ▪ Entwicklungsgespräche und Karrierecoachings ▪ Entwicklungspläne
Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anpassung des Trainingsdesigns (z. B. selbstbestimmtes Lerntempo) ▪ Anpassung der Trainingsmethode (z. B. on-the-job Training) ▪ Gruppenzusammensetzung (z. B. klein, homogen vs. heterogen) ▪ Verwendung von Materialien ▪ Altersgerechte Trainingsinhalte (z. B. altersspezifisch, arbeits- oder interessenbezogen) ▪ Altersgerechte Rahmenbedingungen (z. B. barrierefreier Zugang) ▪ Temporärer Tätigkeitswechsel (z. B. Praktikum, Hospitation)
Ermöglichung von Entwicklungsschritten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positionswechsel (z. B. horizontal oder vertikal) ▪ Aufgabenerweiterung (z. B. quantitativ, qualitativ) ▪ Trainer, Mentor, Coach ▪ Projektarbeit ▪ Auslandstätigkeit ▪ Neuer Karrierestart

Handlungsansätze

Dimension Wissensmanagement



Indikator	Maßnahme
Zielgerichteter Wissenstransfer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissensaudit ▪ Mentoring ▪ Patenschaft ▪ Coaching ▪ Trainertätigkeit ▪ Best Practice Sharing ▪ Nachfolge- und Übergabemanagement (z. B. Tandemmodelle) ▪ Wissensdokumentation (z. B. durch systematische Austrittsgespräche)
Intergenerativer Wissensaustausch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altersgemischte Teams ▪ Generationentandems ▪ Job Sharing/ Splitting ▪ Reverse Mentoring und Netzwerk-Mentoring ▪ Wissensdatenbank ▪ Communities of Practice

Handlungsansätze Dimension Übergang in die Ruhestandsphase



Indikator	Maßnahme
Frühzeitige Planung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratungs- und Mitarbeitergespräche ▪ Einbindung von Lebenspartnern ▪ Diskussionsgruppen ▪ Potenzial-/ Talentworkshops ▪ Übergangs- und Ruhestandsplan ▪ Nachfolgeplanung
Individuelle Übergangslösungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuelle Altersteilzeitarrangements ▪ Arbeitszeitkonten ▪ Freistellungen (bezahlt und unbezahlt) ▪ Individuelle Arbeitsplatzarrangements ▪ Neue Tätigkeitsbereiche/ Positionen
Vorbereitung auf die Ruhestandsphase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationsveranstaltungen und -materialien (z. B. Finanzen, Gesundheit, Beziehungen, Identität, Weiter-/Wiederbeschäftigung) ▪ Möglichkeiten zur Simulation des Ruhestands (z. B. Sabbaticals, Ehrenamtliche Tätigkeiten) ▪ Workshops (z. B. Zielsetzungsworkshops) ▪ Beratungsgespräche ▪ Austausch mit Personen im Ruhestand
Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperationsbeziehungen ▪ Ambassadoren ▪ Ehrenamtliche Angebote (z. B. Ehrenamtsbörsen) ▪ Einladungen zu Unternehmensevents (z. B. Weihnachtsfeiern) ▪ Newsletter ▪ Alumni-Netzwerk ▪ Veranstaltungen für Ruheständler

Handlungsansätze Dimension Beschäftigung im Ruhestandsalter



Indikator	Maßnahme
Beschäftigungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bridge-Jobs ▪ Projektarbeit ▪ Beratungsfirma (intern oder extern) ▪ Zeitarbeitsfirma (intern oder extern) ▪ Rekrutierung von Personen im Ruhestandsalter
Strategische Planung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demografieprofil ▪ Wissensaudit ▪ Ruheständlerdatenbank ▪ Definition von Rahmenbedingungen
Offene Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kein obligatorisches Ruhestandsalter ▪ Regelungen in Arbeitsverträgen ▪ Mitarbeitergespräche ▪ Informationsveranstaltungen und -materialien ▪ Abbildung in Unternehmenskommunikation
Individuelle Ausgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inhaltliche Ausgestaltung ▪ Vertragliche Ausgestaltung ▪ Berücksichtigung flexibler Arrangements

ORGANISATIONSKULTUR

- Chancengleichheit
- Positives Altersbild
- Zielgruppengerechte Kommunikation

FÜHRUNG

- Wahrnehmung und Wertschätzung
- Eingehen auf Individualität
- Gesundheitsorientierung

ARBEITS- GESTALTUNG

- Flexible Arbeitszeiten
- Flexible Arbeitsorte
- Angemessene physische Belastung
- Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen

GESUNDHEITS- MANAGEMENT

- Bewegungs- und Ernährungsangebote
- Medizinische Angebote
- Angebote zur Förderung des Gesundheitsbewusstseins

PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG

- Kontinuierliche Entwicklungsplanung
- Angemessene Fort- und Weiterbildungs-lösungen
- Ermöglichung von Entwicklungsschritten

WISSENS- MANAGEMENT

- Zielgerichteter Wissenstransfer
- Intergenerativer Wissensaustausch

ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDS- PHASE

- Frühzeitige Planung
- Individuelle Übergangslösungen
- Vorbereitung auf die Ruhestandsphase
- Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege

BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDS- ALTER

- Beschäftigungsmöglichkeiten
- Strategische Planung
- Offene Kommunikation
- Individuelle Ausgestaltung

WERTSCHÄTZUNG UND INDIVIDUALITÄT

- **Gibt es in Ihrem Unternehmen ganzheitliche Konzepte zum Umgang mit einer älter werdenden Belegschaft und insbesondere Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter?**
- **Welche Erfahrung haben Sie mit welchen konkreten Handlungsansätzen gemacht?**
- **Wo sehen Sie Schwierigkeiten und Risiken? Wo Chancen?**