

Masterarbeit

Silver Work Index: Entwicklung von Handlungsempfehlungen
Silver Work Index: Development of recommendations for action

Leuphana Universität Lüneburg
Master Management & Entrepreneurship, Major Human Resources

Erstgutachter: Prof. Dr. Jürgen Deller
Leuphana Universität Lüneburg

Zweitgutachterin: Dr. Anne Marit Wöhrmann
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
Friedrich-Henkel-Weg 1-25
44149 Dortmund

Eingereicht von: Claudia Plag
Baumstraße 27
21335 Lüneburg
Matr. Nr. 3021198
Claudia.plag@stud.leuphana.de

Zusammenfassung

Aufgrund der demografischen Veränderungen in Deutschland steigt der Anteil älterer Arbeitnehmer an der Erwerbsbevölkerung weiterhin an. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten, gilt es für Organisationen, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älterer Belegschaften zu fördern und durch die Weiter- und Wiederbeschäftigung älterer Mitarbeiter wichtiges Humankapital zu binden. Mit der Entwicklung des Silver Work Index (SWI) soll der organisationale Umgang mit Mitarbeitern, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen bzw. trotz Erreichen des Renteneintrittsalters noch arbeiten, messbar und vergleichbar gemacht werden. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, ausgehend vom theoretischen Modell des SWI, Handlungsempfehlungen für guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter zu entwickeln. Mithilfe einer Literaturrecherche wird der Zusammenhang zwischen den Dimensionen des SWI und der Entscheidung, in den Ruhestand zu gehen, belegt. Weiterhin werden Handlungsansätze aus Literatur und Praxis im Umgang mit älteren Mitarbeitern identifiziert und durch eine Expertenrunde ergänzt. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Aspekte guten organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter nicht nur für ältere, sondern auch für jüngere Mitarbeiter positiv zu bewerten sind. Im Kontext des SWI bieten die entwickelten Handlungsempfehlungen Organisationen Anhaltspunkte für eine angemessene Gestaltung der Arbeitsbedingungen von älteren Mitarbeitern.

Abstract

Due to the demographic changes in Germany, the number of older employees continues to increase. In order to remain competitive, it is important for organizations to promote the employability of their aging workforce and to retain human capital through the employment and re-employment of older workers. The development of the Silver Work Index (SWI) will help to measure and compare organizational practice of employees who are about to enter retirement or who are continuing to work while having reached retirement age. Based on the theoretical model of the SWI, the present study aims at developing recommendations for action of good organizational management of employees just before and at retirement age. A comprehensive literature review provides evidence for the correlation between the dimensions of the SWI and the decision to retire. Furthermore, recommendations for action of good management of older employees are derived from literature and organizational practice and supplemented by a panel of experts. Overall, the results show that aspects of good organizational practice for employees just before and at retirement age are not only positive for older but also for younger employees. In the context of the SWI, the developed recommendations for action provide guidance for organizations in order to establish appropriate working conditions for older employees.

Inhaltsverzeichnis

I. Tabellenverzeichnis	1
II. Abbildungsverzeichnis	1
1. Einleitung	2
2. Der Silver Work Index	3
2.1 Kontext und Hintergrund	3
2.2 Entstehung	5
2.3 Dimensionen und Indikatoren	6
3. Methodisches Vorgehen	9
3.1 Literaturrecherche	9
3.2 Expertenrunde	10
4. Handlungsempfehlungen	11
4.1 Organisationskultur	13
4.1.1 Chancengleichheit	14
4.1.2 Positives Altersbild.....	16
4.1.3 Zielgruppengerechte Kommunikation.....	17
4.2 Führung	18
4.2.1 Wahrnehmung und Wertschätzung	19
4.2.2 Eingehen auf Individualität	20
4.2.3 Gesundheitsorientierung.....	21
4.3 Arbeitsgestaltung.....	23
4.3.1 Flexible Arbeitszeiten.....	25
4.3.2 Flexible Arbeitsorte	26
4.3.3 Angemessene physische Belastung	28
4.3.4 Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen	30
4.4 Gesundheitsmanagement.....	31

4.4.1 Bewegungs- und Ernährungsangebote	32
4.4.2 Medizinische Angebote	34
4.4.3 Förderung des Gesundheitsbewusstseins.....	35
4.5 Personalentwicklung	36
4.5.1 Kontinuierliche Entwicklungsplanung	37
4.5.2 Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen.....	39
4.5.3 Ermöglichung von Entwicklungsschritten.....	41
4.6 Wissensmanagement	43
4.6.1 Zielgerichteter Wissenstransfer	43
4.6.2 Intergenerativer Wissensaustausch.....	45
4.7 Übergang in die Ruhestandsphase.....	47
4.7.1 Frühzeitige Planung	47
4.7.2 Individuelle Übergangslösungen	49
4.7.3 Vorbereitung auf die Ruhestandsphase	51
4.7.4 Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege	52
4.8 Beschäftigung im Ruhestandsalter	53
4.8.1 Beschäftigungsmöglichkeiten.....	54
4.8.2 Strategische Planung	56
4.8.3 Offene Kommunikation.....	57
4.8.4 Individuelle Ausgestaltung.....	58
4.9 Fallbeispiele aus der Praxis	59
5. Diskussion und Fazit	61
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	62
5.2 Interpretation der Ergebnisse	65
5.3 Reflexion des Vorgehens	69
5.4 Implikationen für Theorie und Forschung	71
5.5 Implikationen für die Praxis.....	72

Literaturverzeichnis	75
Anhang.....	92
Eidesstattliche Erklärung	165

I. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Handlungsansätze der Dimension Organisationskultur.....	14
Tabelle 2. Handlungsansätze der Dimension Führung.....	19
Tabelle 3. Handlungsansätze der Dimension Arbeitsgestaltung	24
Tabelle 4. Handlungsansätze der Dimension Gesundheitsmanagement	32
Tabelle 5. Handlungsansätze der Dimension Personalentwicklung.....	37
Tabelle 6. Handlungsansätze der Dimension Wissensmanagement.....	44
Tabelle 7. Handlungsansätze der Dimension Übergang in die Ruhestandsphase	48
Tabelle 8. Handlungsansätze der Dimension Beschäftigung im Ruhestandsalter.....	54

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Erweiterte Dimensionen und Indikatoren des SWI.....	6
--	---

1. Einleitung

Die demografischen Veränderungen, die sich zunehmend auf die Altersstrukturen der Erwerbsbevölkerung auswirken, sind seit Jahrzehnten ein zentrales Thema der Personal- und Arbeitsmarktpolitik. Bis zum Jahr 2060 ist mit einem Rückgang der Bevölkerung im Erwerbsalter (20 bis 64 Jahren) von 23% zu rechnen (Statistisches Bundesamt, 2015, S. 23f). Um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten, gilt es für Organisationen, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit alternder Belegschaften zu fördern und durch die Weiter- und Wiederbeschäftigung älterer Mitarbeiter¹ wichtiges Humankapital zu binden. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, auch nach Eintritt in das Rentenalter erwerbstätig zu sein, ist unter der Voraussetzung einer integrativen Personalpolitik hoch (Büsch, Dorbritz, Heien, Micheel, & Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2010, S. 6, 8-10). Herausforderung der Unternehmen ist es, dieses Potenzial durch betriebliche Maßnahmen des Altersmanagements nutzbar zu machen. Ein produktiver Umgang mit alternden Belegschaften und das Nutzen der Altersvielfalt sind wirtschaftliche und soziale Notwendigkeiten, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und soziale Sicherungssysteme zu entlasten (Naegele & Walker, 2006, S. 1f). Ein angemessenes Altersmanagement kann somit zum erfolgreichen Umgang mit den Auswirkungen des demografischen Wandels beitragen und die Gesundheit und das Wohlbefinden älterer Erwerbstätiger erhalten und fördern.

Vor diesem Hintergrund widmet sich die Projektgruppe *Potenziale heben: Ältere* des Goinger Kreises – Initiative Zukunft und Beschäftigung e.V. der Entwicklung eines Silver Work Index (SWI). Dieser soll Aspekte des Altersmanagements und Rahmenbedingungen im Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter mess- und vergleichbar machen, sowie Handlungsfelder aufzeigen (Goinger Kreis - Initiative Zukunft Personal & Beschäftigung e.V., 2016). In vorangegangenen Projektphasen wurden relevante Dimensionen und Indikatoren für den SWI identifiziert, die das zu messende Konstrukt beschreiben (Keup, 2013; Prill, 2014). Ausgehend vom theoretischen Modell des SWI zielt die vorliegende Arbeit auf die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für einen guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter ab. Diese Empfehlungen

¹ Um ein flüssigeres Lesen der vorliegenden Arbeit zu ermöglichen, wird für alle Bezeichnungen von Personen oder Personengruppen auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.

können als praktisches Werkzeug für das Altersmanagement vom strategischen und operativen Management inklusive dem Human Resource (HR) Management in Unternehmen genutzt werden.

Auf Basis einer Literaturrecherche wird der Zusammenhang zwischen den Dimensionen des SWI und der Entscheidung in den Ruhestand zu gehen untersucht. Weiterhin werden Handlungsansätze aus Literatur und Praxis im Umgang mit älteren Mitarbeitern identifiziert, die durch Ergebnisse einer Expertenrunde zur Entwicklung innovativer und unkonventioneller Ansätze des Altersmanagements ergänzt werden.

Im Anschluss an die Einleitung wird der Hintergrund und Kontext des SWI erläutert und die bisherige Indexentwicklung skizziert. Darauf folgend wird das methodische Vorgehen beschrieben. Auf Basis der Dimensionen und Indikatoren des SWI werden wissenschaftliche Erkenntnisse sowie abgeleitete Handlungsempfehlungen zu gutem organisationalen Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter dargelegt. Zum Abschluss werden die Ergebnisse kurz zusammengefasst und interpretiert. Das Vorgehen wird kritisch reflektiert und es werden Implikationen für Theorie, zukünftige Forschung und Praxis aufgezeigt.

2. Der Silver Work Index

Die Entwicklung des SWI zielt auf eine umfassendere Betrachtung des organisationalen Umgangs mit älteren Mitarbeitern ab. Das Konstrukt des SWI ist daher als guter organisationaler Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter definiert (Wöhrmann, Prill, & Deller, 2015). Im Folgenden wird ein Überblick über den Kontext, in den der SWI einzuordnen ist, gegeben, sowie kurz die bisherige Entwicklung skizziert. Anschließend wird das theoretische Modell auf Basis der Dimensionen und Indikatoren des Index vorgestellt.

2.1 Kontext und Hintergrund

Wie einleitend beschrieben, wird es angesichts der demografischen Entwicklungen und der damit verbundenen wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen für Unternehmen immer wichtiger, mit Hilfe von Altersmanagement das Potenzial älterer Arbeitnehmer optimal auszuschöpfen. Altersmanagement fasst „Konzepte einer altersorientierten Arbeitsgestaltung und somit integrativen Personalpolitik“ zusammen (Bögel & Frerichs, 2011, S. 11).

Ziel ist es, die Arbeitskraft Älterer optimal zu nutzen, aber auch länger zu erhalten. Die Entscheidung bzw. der Zeitpunkt für den Ruhestand wird somit von zentraler Bedeutung für Unternehmen.

Wang und Shi (2014) definieren Ruhestand als „an individual’s exit from the workforce, which accompanies decreased psychological commitment to and behavioral withdrawal from work” (S. 211). In der psychologischen Forschung werden unterschiedliche Konzeptualisierungen von Ruhestand unterschieden: Ruhestand als Entscheidungsfindung, als Anpassungsprozess aber auch als Karriereentwicklungsstufe (Wang & Shi, 2014). Beehr (1986) betont den prozessualen Charakter von Ruhestand: Ruhestand sei kein einmalig stattfindendes Event, sondern ein Prozess, der über einen gewissen Zeitraum stattfindet (S. 46). Nach Beehrs Modell ist die Ruhestandsentscheidung das Ergebnis eines Prozesses, in dem Einflussfaktoren auf persönlicher Ebene, beispielsweise harte Faktoren, wie Gesundheit und Geld, sowie psychologische Aspekte, aber auch umweltbezogene Faktoren, im Hinblick auf Arbeit, Familie und Freizeit, zusammenwirken und eine Präferenz für den Ruhestand formen. Aus dieser Präferenz leitet sich anschließend die Entscheidung und die tatsächliche Handlung des in den Ruhestand Gehens ab. Auch weitere Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass unabhängig von der Konzeptualisierung von Ruhestand eine Kombination aus persönlichen, arbeits- und organisationsbezogenen, familiären aber auch sozioökonomischen Faktoren entscheidend für den Ruhestand ist (Beehr, 2014; Taylor & Shore, 1995; Topa, Moriano, Depolo, Alcover, & Morales, 2009; Wang & Shi, 2014; Wang & Shultz, 2010). Persönliche Eigenschaften umfassen Aspekte wie Geschlecht, Alter, Bildung, Gesundheit, finanzieller Status und dessen Zufriedenheit, sowie Werte und Persönlichkeit (Adams, 1999, S. 230; Wang & Shi, 2014). Arbeits- und Organisationsfaktoren sind Charakteristika der Tätigkeit oder der Organisation, wie organisationale Richtlinien, Angebote und Arbeitsplatznormen (Wang & Shi, 2014; Wang & Shultz, 2010). Familiäre Einflüsse gliedern sich in familiäre Unterstützung, Beziehungsstatus sowie Qualität der Beziehungen, aber auch Familienereignisse wie beispielsweise Geburt, Tod oder Pflegebedarf von Familienangehörigen (Wang & Shi, 2014; Wang & Shultz, 2010). Auf der Makroebene wird die Ruhestandsentscheidung zudem von Faktoren wie der wirtschaftlichen Situation und deren Entwicklungen, sozialen und kulturellen Einflüssen, rechtlichen Aspekten aber auch Regierungsstrategien und -programmen beeinflusst (Wang & Shi, 2014; Wang & Shultz, 2010). Insbesondere das soziale Sicherungssystem spielt eine entscheidende Rolle.

Der SWI setzt auf Organisationsebene an und hat zum Ziel, Aspekte des Altersmanagements vergleichbar und Handlungsfelder sichtbar zu machen. Er stellt somit eine Ergänzung

zum Active Aging Index (AAI) dar, der als Instrument das aktive Altern auf internationaler, nationaler und subnationaler Ebene misst, um das ungenutzte Potenzial älterer Menschen zu identifizieren und eine aktivere Teilnahme am sozialen und Arbeitsleben sowie ein aktiveres und gesünderes Altern zu ermöglichen (European Centre Vienna, 2013). Der SWI knüpft daran an und soll zukünftig die Möglichkeit bieten, die aktuelle Situation innerhalb einer Organisation festzustellen und somit Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten im Umgang mit älteren Mitarbeitern aufzuzeigen (Goinger Kreis - Initiative Zukunft Personal & Beschäftigung e.V., 2016). Der Fokus des SWI liegt auf Personen, die sich kurz vor bzw. im Ruhestandsalter befinden. In Jahren ausgedrückt, entspricht dies etwa 60 bis 70 Jahren. Der SWI richtet sich an das strategische und operative Management (inklusive HR Management) von kleinen, mittelständischen und großen Unternehmen, sowohl im öffentlichen als auch privaten Sektor aller Industrien.

2.2 Entstehung

Als multidimensionales Konstrukt wurden relevante Dimensionen und Indikatoren des SWI in vorangegangenen Projektphasen anhand eines empirisch-qualitativen Forschungsdesigns erarbeitet (Keup, 2013; Prill, 2014). Nach Definition des dem SWI zugrundeliegenden Konstrukts wurde dieses basierend auf einer Literaturrecherche, Experteninterviews und einer Fokusgruppe mithilfe einer inhaltsanalytischen Auswertung der Daten erschlossen. Für die Experteninterviews wurden teilstrukturierte Interviews mit Fachexperten durchgeführt, welche über persönliches oder berufliches Fachwissen bzw. Erfahrung mit der Beschäftigung von Mitarbeitern im bzw. vor dem Ruhestandsalter verfügen. Die Datenanalyse und der damit einhergehende Entwicklungsprozess des Kategoriensystems wurden iterativ durchgeführt, sodass mehrere Analyse- und Validierungsschritte zur Präzisierung des identifizierten Kategoriensystems verwendet wurden. Als Ergebnis der Konstrukterschließung wurden acht Dimensionen mit jeweils zwei bis vier Indikatoren definiert (Abbildung 1). Zukünftige Projektschritte der Indexentwicklung werden darauf aufbauend geeignete Items und Kenngrößen für die definierten Messdimensionen entwickeln und anhand von Gütekriterien prüfen.

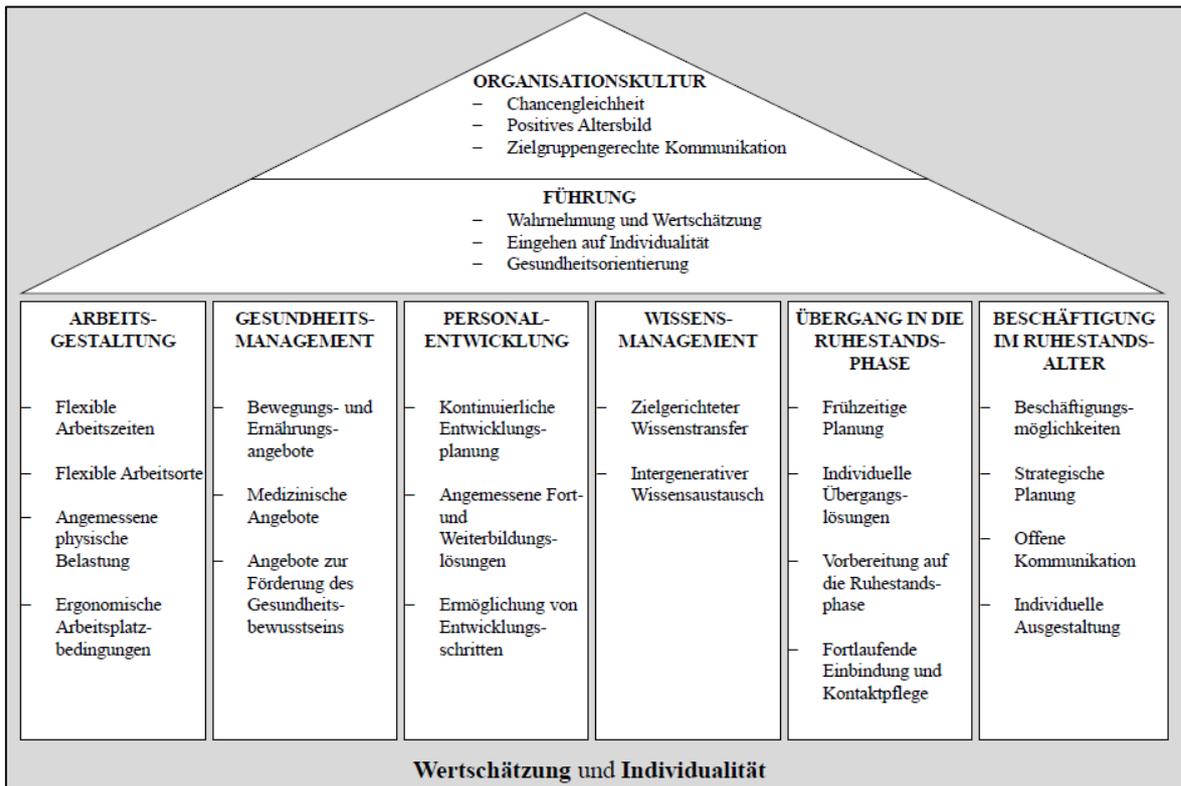


Abbildung 1. Erweiterte Dimensionen und Indikatoren des SWI (Prill, 2014, S. 35)

2.3 Dimensionen und Indikatoren

Das Konstrukt des SWI wird über die Dimensionen *Organisationskultur*, *Führung*, *Arbeitsgestaltung*, *Gesundheitsmanagement*, *Personalentwicklung*, *Wissensmanagement*, *Übergang in die Ruhestandsphase* sowie *Beschäftigung im Ruhestandsalter* abgebildet (Wöhrmann et al., 2015, April).

Die Dimension Organisationskultur² umfasst die vorherrschenden kollektiven Denk- und Handlungsmuster sowie Werte und Normen innerhalb der Organisation und wird anhand der Indikatoren *Chancengleichheit*, *Positives Altersbild* und *Zielgruppengerechte Kommunikation* erfasst. Chancengleichheit wird definiert als unabhängig vom Alter geltende Ausgangsbedingungen für alle Mitarbeiter in Bezug auf Entscheidungskriterien in der Gestaltung von arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen und Angeboten. Von einem positiven Altersbild geprägte Vor- und Einstellungen in Bezug auf Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter beinhaltet der zweite Indikator. Zielgruppengerechte Kommunikation betrifft die Abbildung und Ansprache aller Altersgruppen in der Außen- und Innendarstellung der Organisation.

² Zur Verbesserung des Leseflusses wird an dieser Stelle auf das kenntlich machen von wörtlichen Zitaten verzichtet. Die Definitionen der Dimensionen und Indikatoren sind aus Prill (2014) übernommen.

Die Dimension Führung bezeichnet die Aufgabe der Führungskräfte einer Organisation, die Potenziale von Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter zu heben und nutzen. Sie wird durch die Indikatoren *Wahrnehmung und Wertschätzung*, *Eingehen auf Individualität* sowie *Gesundheitsorientierung* abgebildet. Eine von Respekt und Wohlwollen geprägte wertschätzende Grundhaltung der Führungskräfte ist im ersten Indikator beinhaltet. Eingehen auf Individualität impliziert vor allem die Berücksichtigung der Persönlichkeit, der Bedürfnisse und des Leistungsvermögens Einzelner und einer damit einhergehenden Sensibilisierung für die Besonderheit verschiedener Lebensphasen. Gesundheitsorientierung umfasst die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit als Verantwortung der Führungskräfte einer Organisation.

Unter der Dimension Arbeitsgestaltung wird die Anpassung der Arbeitsbedingungen an die individuellen Bedürfnisse und Leistungsvoraussetzungen von Mitarbeitern vor bzw. im Ruhestandsalter verstanden. Sie wird anhand der Indikatoren *Flexible Arbeitszeiten*, *Flexible Arbeitsorte*, *Angemessene physische Belastungen* und *Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen* dargestellt. Flexible Arbeitszeiten und -orte bezeichnen Angebote, die Arbeitszeit bzw. den Arbeitsort nach persönlichen Bedürfnissen zu bestimmen und diese flexibel beispielsweise im Hinblick auf Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit zu gestalten. Die Berücksichtigung der individuellen Leistungsfähigkeit sowie Belastbarkeit und daran angepasst Einsatzmöglichkeiten sind dem Indikator angemessene physische Belastungen zuzuordnen. Der letzte Indikator umfasst die Gestaltung des Arbeitsplatzes nach ergonomischen Gesichtspunkten, um bestmögliche Arbeitsbedingungen für den einzelnen Mitarbeiter zu gewährleisten.

Mit Gesundheitsmanagement werden die Aktivitäten der Organisation benannt, die auf die Erhaltung und Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter ausgerichtet sind. Dies beinhaltet die Indikatoren *Bewegungs- und Ernährungsangebote*, *Medizinische Angebote* sowie *Förderung des Gesundheitsbewusstseins*. Die ersten beiden Indikatoren sind auf Maßnahmen ausgerichtet, die gezielt die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter stärken bzw. Krankheiten vermeiden und die Gesundheit der Mitarbeiter wiederherstellen sollen. Die Förderung des Gesundheitsbewusstseins zielt ergänzend darauf ab, gesundheitsrelevantes Wissen aufzubauen und die Entscheidungs- und Handlungskompetenz des Einzelnen in Gesundheitsfragen zu erhöhen.

Die Dimension Personalentwicklung ist auf die Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung ausgerichtet. Die Dimension richtet sich an den

gesamten Erwerbsverlauf und umfasst die Indikatoren *Kontinuierliche Entwicklungsplanung*, *Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen* und *Ermöglichung von Entwicklungsschritten*. Kontinuierliche Entwicklungsplanung wird für Mitarbeiter aller Altersgruppen angeboten und bezieht Aktivitäten zur Planung von Entwicklungsperspektiven und Qualifizierungsbedarfen mit ein. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen werden durchgeführt und berücksichtigen individuelle Lebens-, Berufs- und Lernerfahrungen in einem angemessenen Maße. Außerdem wird eine Änderung der aktuellen Position oder Tätigkeitsinhalte ermöglicht.

Die Dimension Wissensmanagement umfasst die zielgerichtete Gestaltung von Rahmenbedingungen und Maßnahmen, die dem Transfer, Austausch und der Bewahrung von Wissen dienen. Unterschieden wird zwischen dem Indikator *Zielgerichteter Wissenstransfer* und dem Indikator *Intergenerativer Wissensaustausch*. Zielgerichteter Wissenstransfer beinhaltet Maßnahmen zur zielgerichteten Übertragung des Wissens von Mitarbeitern vor bzw. im Ruhestandsalter an nachfolgende Generationen. Intergenerativer Wissensaustausch hingegen ist der wechselseitige Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Generationen.

Die Dimension Übergang in die Ruhestandsphase bezeichnet die individuelle Planung und Gestaltung des Eintritts in den Ruhestand. Sie schließt *Frühzeitige Planung*, *Individuelle Übergangslösungen*, *Vorbereitung auf die Ruhestandsphase* und *Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege* als Indikatoren mit ein. Frühzeitige Gespräche über die persönliche Planung des Eintritts in die Ruhestandsphase sowie die Ausarbeitung möglicher Übergangsszenarien sind im ersten Indikator zusammengefasst. Der zweite Indikator betrifft die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse in den Übergangsszenarien. Vorbereitung auf die Ruhestandsphase beinhaltet Angebote, die der Sensibilisierung einer aktiven Gestaltung der Ruhestandsphase dienen und auf diese vorbereiten. Maßnahmen, um den Kontakt zu Mitarbeitern auch nach dem Eintritt in die Ruhestandsphase zu erhalten, werden als fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege verstanden.

Die letzte Dimension, namentlich Beschäftigung im Ruhestandsalter, beinhaltet das Angebot von Beschäftigungsmöglichkeiten und die Gestaltung von Beschäftigungsbedingungen für Mitarbeiter, die bereits das Ruhestandsalter erreicht haben. *Beschäftigungsmöglichkeiten*, *Strategische Planung*, *Offene Kommunikation* sowie *Individuelle Ausgestaltung* stellen die Indikatoren dieser Dimension dar. Beschäftigungsmöglichkeiten umfassen alle Angebote zur Weiter- oder Wiederbeschäftigung von Mitarbeitern im Ruhestandsalter. Die strategische Planung bezieht sich auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens in Hinblick auf die Beschäftigung von Mitarbeitern im Ruhestandsalter und wird ergänzt durch

einen transparenten und offenen Umgang mit dem Thema unter dem Indikator offene Kommunikation. Die individuelle Ausgestaltung der Beschäftigungsmöglichkeiten ist im Hinblick auf Inhalt und Art der Beschäftigung sowie Zeit und Ort zu verstehen.

Als Kern eines guten organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter wurden des Weiteren *Wertschätzung* und *Individualität* identifiziert, welche die Basis der acht Dimensionen bilden. Wertschätzung stellt zusammen mit Anerkennung eines der zentralen Motive von Führung und Organisationskultur dar, welche in verschiedenen Facetten des organisationalen Umgangs vermittelt werden sollten. Individualität bezieht sich vor allem auf die Flexibilität in der Gestaltung von Rahmenbedingungen und die Berücksichtigung der Bedürfnisse des Einzelnen sowie die Ermöglichung individueller Lösungen.

3. Methodisches Vorgehen

Für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die jeweiligen Dimensionen und Indikatoren erfolgte der methodische Zugriff im ersten Schritt über eine Literaturrecherche, um einen Überblick über die Forschung zum organisationalen Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter zu geben. Die Ergebnisse der Literaturrecherche wurden mithilfe einer Expertenrunde angereichert.

3.1 Literaturrecherche

Aufgrund der Komplexität und Breite des Themas liegt ein vollständiger Überblick über die Literatur zum Thema Ruhestand und Altersmanagements außerhalb des Rahmens dieser Arbeit. Es wird daher darauf hingewiesen, dass die Literaturrecherche keinesfalls erschöpfend sein kann und vielmehr einen beispielhaften Einblick geben soll.

Um dennoch einen ausführlichen Überblick über die Forschung zu gutem organisationalen Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter zu geben, liegen der Literaturrecherche zwei Fragestellungen zugrunde:

- I. Welcher Zusammenhang besteht zwischen den Dimensionen und Indikatoren des SWI und der Entscheidung in den Ruhestand zu gehen?
- II. Welche Handlungsansätze für guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter werden für die Indikatoren in der Literatur vorgeschlagen und wie ist ihre Wirksamkeit zu beurteilen?

Die Literaturrecherche wurde für alle Dimensionen inklusive Indikatoren durchgeführt. Aufgrund der Weite und Tiefe der Forschung zum Thema Ruhestand fand eine Annäherung an das Thema im ersten Schritt durch Metaanalysen statt, welche auf relevante Literatur überprüft wurden. Die identifizierten Artikel und Bücher wurden ebenfalls gelesen und auf zusätzliche relevante Literaturangaben untersucht. Um eine Verzerrung der Literaturrecherche auszuschließen und sicherzustellen, dass eine breite Masse relevanter Forschungsergebnisse berücksichtigt wird, wurde PsycINFO mithilfe von Schlagwörterkombinationen durchsucht. Beispielhafte Schlagwörter für die Identifikation von Literatur zu den Einflussfaktoren der Ruhestandsentscheidung (Fragestellung I) waren predictor, antecedent, retire*, retirement, intention, preference, decision. Zur Beantwortung der zweiten Fragestellung wurden neben den Schlagwörtern für Dimensionen und Indikatoren Begriffe wie old*, older worker, elderly, age, aging, retirement, employee, organizational verwendet. Durch die große Anzahl von Suchtreffern wurde die Relevanz der Artikel und Bücher bzw. Buchkapitel zunächst auf Basis von Titeln und Zusammenfassungen überprüft. Eine abschließende Selektion fand nach dem Lesen der vollständigen Artikel statt.

Da der Anspruch der vorliegenden Arbeit nicht nur auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen zu gutem organisationalem Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter liegt, sondern Handlungsansätze aus der Praxis miteinschließt, wurde weiterhin graue Literatur bzw. Praxisliteratur untersucht. So wurden Veröffentlichungen von namhaften Forschern, Initiativen, Stiftungen, Vereinigungen oder Projekten der öffentlichen Hand, die Best Practices im Altersmanagement aufgreifen, berücksichtigt. Als Beispiele können hier die European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), Arbeit und Alter sowie die American Association of Retired Persons (AARP) genannt werden. Als Ergebnis wurden beispielhafte betriebliche Kurzfallstudien bzw. Beschäftigungsinitiativen für ältere Mitarbeiter in der Praxis identifiziert (Anhang A).

3.2 Expertenrunde

Erweitert wurden die Ergebnisse der Literaturrecherche durch eine moderierte Expertenrunde im Rahmen des Workshops „Guter organisationaler Umgang mit Mitarbeitern kurz vor und im Rentenalter: Workshop zur Entwicklung innovativer Handlungsempfehlungen“ (Anhang B). Zu dem Workshop eingeladen waren Mitglieder des Goinger Kreises sowie Personen aus der Praxis und Wissenschaft, von denen angenommen wird, dass sie Träger

spezifischen Wissens im Feld der Beschäftigung älterer Mitarbeiter darstellen. Die Einladung der projektexternen Experten erfolgte über individuelle Ansprache persönlicher Kontakte durch die Mitglieder der Projektgruppe. Insgesamt nahmen 18 Personen an dem Workshop teil, davon fünf Personen aus der Wissenschaft, drei aus öffentlichen Einrichtungen (Bundesanstalten bzw. -ministerien) sowie 10 Personen aus der Wirtschaft.

Ziele des Workshops waren die Auseinandersetzung mit (oder das Kennenlernen von) Aspekten guten organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Rentenalter, die Entwicklung innovativer und unkonventioneller Handlungsempfehlungen für die Praxis, sowie der Austausch persönlicher und beruflicher Expertise im Themenfeld. Die Ergebnisse der Literaturrecherche (Anhang C) bildeten die Grundlage der Expertenrunde. Unter Anleitung dreier Vertreter der Projektgruppe diskutierten die teilnehmenden Experten in drei Kleingruppen zu je zwei Dimensionen Handlungsansätze für die Praxis mit Fokus auf unkonventionellen und neuen Ideen. Die Ergebnisse wurden durch die Moderatoren schriftlich dokumentiert. Des Weiteren wurden die mündlichen Beiträge der Teilnehmer aufgezeichnet und für eine ergebnisorientierte Auswertung gemeinsam mit den festgehaltenen Ergebnissen in einem Protokoll verschriftlicht (Anhang B). Die Ergebnisse der Expertenrunde bestätigen und ergänzen die Ergebnisse der Literaturrecherche. Erkenntnisse, die über die aus der Literatur gewonnenen Inhalte hinausgehen, sind in der Entwicklung der Handlungsempfehlungen berücksichtigt worden.

4. Handlungsempfehlungen

Die Qualität des Arbeitslebens und die Entscheidung in den Ruhestand zu gehen, stehen in einem engen Verhältnis zueinander (Beehr, Glazer, Nielson, & Farmer, 2000). Im Sinne der Social Exchange Theory (Cropanzano & Mitchell, 2005) stellt das organisationale Commitment der Mitarbeiter eine Reziprozität gegenüber der organisationalen Unterstützung wahrgenommen durch HR-Maßnahmen dar. Organisationales Commitment wirkt sich dabei auf die Entscheidung in den Ruhestand zu gehen aus, wobei ein hohes organisationales Commitment einen späteren Renteneintritt bedingt (Taylor & Shore, 1995, S. 80). Auch weitere Studien belegen den Einfluss von HR-Maßnahmen auf die Entscheidung, in den Ruhestand zu gehen oder weiter zu arbeiten. Gute Praxis im Altersmanagement kann dabei wie folgt definiert werden: “Good practice in the employment of older workers consists of combating age barriers, either directly or indirectly, and providing an environment in which each individual is able to achieve his or her potential without being disadvantaged by their age”

(Walker & Taylor, 1998, S. 2–3). Eine angemessene Wertschätzung und das Eingehen auf die individuelle und persönliche Lebens- bzw. Arbeitssituation sind zentrale Elemente des Altersmanagements.

Insbesondere im Hinblick auf eine Verlängerung der Erwerbstätigkeit stellt Wertschätzung einen wichtigen Faktor dar (Armstrong-Stassen, 2008b; Saba & Guerin, 2005, S. 209). Untersuchungen zeigen allerdings, dass Ältere oft den größten Handlungsbedarf von Unternehmen in Bezug auf ältere Mitarbeiter im Bereich der Wertschätzung sehen (Deller, Liedtke, & Maxin, 2009, S. 149). Organisationale Wertschätzung kann dabei einerseits durch die Führungskraft als auch durch HR Praktiken transportiert werden. Die Investition in Mitarbeiter durch maßgeschneiderte HR Praktiken signalisiert Anerkennung, organisationale Unterstützung und Commitment gegenüber diesen. Das Gefühl fair behandelt zu werden, Feedback durch die Führungskraft, aber auch eine offene Kommunikation und die Einbindung älterer Mitarbeiter, können zusätzlich helfen Wertschätzung zu vermitteln (Armstrong-Stassen, 2008b; Saba & Guerin, 2005, S. 209). Des Weiteren trägt eine wertschätzende Grundhaltung auch zur Erfüllung der sozio-emotionalen Bedürfnisse wie beruflichem Wachstum und zwischenmenschlicher Verbundenheit älterer Mitarbeiter bei (Cheung & Wu, 2013, S. 655f).

Die individuelle Betrachtung älterer Mitarbeiter gewinnt durch die mit steigendem Alter zunehmende Variabilität und Diversität in Bezug auf physische Gegebenheiten, kognitive Fähigkeiten, Persönlichkeit aber auch in sozialen Domänen an Relevanz (Nelson & Dannefer, 1992, S. 19ff). Faktoren wie die private Lebensführung, Sozialisation, das Selbst- und Fremdkonzept, sowie gesammelte Erfahrungen führen zu dieser "Streuung der individuellen Leistungsfähigkeiten" innerhalb höherer Altersgruppen (Langhoff, 2009, S. 35). Der Aspekt der Individualität geht einher mit dem Mega-Trend der Individualisierung, der den Einzelnen stärker in den Mittelpunkt rückt (DGFP e.V., 2004, S. 39). Vor allem das Eingehen auf die individuelle Leistungsfähigkeit, Flexibilität in der Gestaltung von Rahmenbedingung sowie die Ermöglichung von Freiräumen können dazu beitragen, individuelle Arbeitslösungen zu finden.

Ausgehend von den Aspekten der Wertschätzung und Individualisierung werden im Folgenden die Ergebnisse der Literaturrecherche und der Expertenrunde für die einzelnen Dimensionen und dazugehörigen Indikatoren dargestellt. Die Dimensionen werden eingeleitet, indem der Zusammenhang der Dimension und dazugehörigen Indikatoren in Bezug auf den Ruhestand aufgezeigt wird (Fragestellung I). Anschließend werden für die Indikatoren, ba-

sierend auf weitergehenden Zusammenhängen in Bezug auf die Ruhestandsentscheidung sowie altersspezifischen Forschungsergebnissen, mögliche Handlungsansätze sowie Ergebnisse zur Wirkung entsprechender Maßnahmen vorgestellt (Fragestellung II). Zur Veranschaulichung der dimensions- bzw. indikatorspezifischen Handlungsempfehlungen werden abschließend zwei Beispiele aus der Praxis präsentiert.

4.1 Organisationskultur

Die Kultur einer Organisation schafft die Rahmenbedingung für Arbeit und beeinflusst somit die anderen Dimensionen. Eine altersneutrale bzw. altersfreundliche Organisationskultur ist daher grundlegend für die erfolgreiche Umsetzung von Altersmanagement. Eine altersfreundliche Organisationskultur wird wahrgenommen, wenn altersspezifische Personalmaßnahmen, wie flexible Arbeitszeiten, Training oder Weiterbildung für Ältere, in der Organisation Anwendung finden (Appannah & Biggs, 2015, S. 38f; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009). Die Entstehung und Wirkung dieser ist allerdings abhängig von den Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisation und ihrer Mitglieder gegenüber älteren Mitarbeitern. So wird als Ursache für einen frühen Renteneintritt häufig eine unzureichende Anerkennung älterer Mitarbeiter, beispielsweise im Hinblick auf eine negative Wahrnehmung und damit verknüpfte unfaire Behandlung, genannt (Armstrong-Stassen, 2008b, S. 45f). Wahrgenommene Altersdiskriminierung wirkt sich weiterhin negativ auf das affektive organisationale Commitment aus und erhöht somit die Intention in den Ruhestand zu gehen (Schermuly, Deller, & Büsch, 2014, S. 389; Snape & Redman, 2003, S. 86). Auch Personen, die trotz Erreichen des Renteneintrittsalters weiterarbeiten möchten, werden durch negative Altersstereotype und eine damit verknüpfte Diskriminierung beeinflusst (Feldman, 1994, S. 299). Hier kommt es vermehrt zu einem Wechsel des Arbeitgebers, wodurch das Unternehmen wertvolle Ressourcen verliert. Chancengleichheit und ein positives Altersbild sind daher entscheidende Handlungsfelder im Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter. Des Weiteren spielt eine konsistente Kommunikation eine wichtige Rolle, um die genannten Aspekte sowohl innerhalb der Organisation als auch außerhalb zu transportieren. Im Folgenden werden Handlungsempfehlungen zu den verschiedenen Indikatoren der Dimension Organisationskultur beschrieben. Ein Überblick hierzu ist Tabelle 1 zu entnehmen.

Tabelle 1

Handlungsansätze der 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)

4.1.1 Chancengleichheit

Trotz Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (§ 1, AGG), welches die Benachteiligung Anderer unter anderem aus Gründen des Alters verhindern bzw. beseitigen soll, ist Diskriminierung aufgrund des Alters nach wie vor ein relevantes Thema. So sehen 65% der deutschen Arbeitnehmer über 50 Jahren Probleme, aufgrund von Altersdiskriminierung neue Arbeit zu finden (AARP, 2007, S. 65–67). Knapp ein Fünftel hat persönlich eine Diskriminierung in Bereichen wie Recruiting, Training und Beförderung erlebt.

Diskriminierendes Verhalten gegenüber älteren Mitarbeitern basiert meist auf Stereotypen über Altersunterschiede (Chiu, Chan, Snape, & Redman, 2001, S. 649; 654). Das Auftreten von Altersstereotypen kann durch Charakteristika der Beurteiler, wie dem Alter, beeinflusst werden (Gordon & Arvey, 2004, S. 481f). Eine Untersuchung von Finkelstein, Burke und Raju (1995) deutet darauf hin, dass jüngere Personen stärker auf Stereotype zurückgreifen als ältere (S. 658). So wurde ein In-Group Bias in Bezug auf Altersdiskriminierung nur bei jüngeren Personengruppen festgestellt, die ihre eigene Gruppe als besser quali-

fiziert, ein größeres Potenzial für Entwicklung besitzend und qualifizierter für physisch fordernde Jobs beurteilen. Dies lässt darauf schließen, dass mit steigender Erfahrung Altersdiskriminierung nachlässt. Der positive Einfluss von Alter und Erfahrung auf das Vorhandensein von Stereotypen kann allerdings durch den Status des Beurteilers verringert werden. Ein Erklärungsansatz ist, dass sich Führungskräfte von ihren Kollegen bzw. Mitarbeitern abgrenzen wollen, insbesondere von Mitarbeitern, die ein ähnliches Alter besitzen und deshalb verstärkt auf Stereotype zurückgreifen (Chiu et al., 2001, S. 654).

Ausgehend von den theoretischen Hintergründen und dargelegten Forschungserkenntnissen können die folgenden Handlungsansätze abgeleitet werden. Zur Feststellung der Wahrnehmung Älterer innerhalb der Organisation können Instrumente wie die Nordic Age Discrimination Scale Anwendung finden (Furunes & Mykletun, 2010; Schermuly et al., 2014, S. 389). Weiterhin kann zur Verhinderung von Altersdiskriminierung auf drei Ebenen angesetzt werden: (a) Bei der diskriminierenden Person, (b) beim älteren Arbeitnehmer und (c) bei der Organisation (Finkelstein & Farrell, 2007, S. 96ff). Mit Bezug auf die diskriminierend handelnde Person ist es wichtig, ein Bewusstsein für das Auftreten von Stereotypen und deren Auswirkung auf das Verhalten zu schaffen, sowie diesem durch Aufklärung über den Altersprozess und legale Aspekte entgegenzuwirken. Dies kann durch gezielte Trainingsmaßnahmen bzw. Module, die in bestehende Trainingsprogramme integriert werden, erreicht werden (Hedge & Borman, 2012, S. 1252; Kalinoski et al., 2013, S. 1091). Da sich Diversitätstrainings sowohl auf die positive als auch negative Wahrnehmung von Diversität auswirken können, steht vor allem das Schaffen eines Bewusstseins für den Wert von Unterschieden und das Aufzeigen von Gemeinsamkeiten im Vordergrund (Hostager & De Meuse, 2008, S. 133; Paluck, 2006, S. 583f). Weitere Erfolgsfaktoren von Diversitätstrainings stellen die Motivation der Teilnehmer als auch ein sozial interaktives Trainingsdesign dar (Kalinoski et al., 2013, S. 1097f). Um Diskriminierung in beschäftigungsbezogenen Situationen zu vermeiden, sind als Zielgruppe vor allem Personen mit Entscheidungsverantwortung wie Führungskräfte und Recruiter relevant (S. 1098).

Im Hinblick auf den Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter besteht für diesen die Möglichkeit, eigene Vorzüge, die Stereotypen entgegenwirken können, herauszustellen. So könnte unter anderem in Einstellungsgesprächen verstärkt auf die Art als auf die Länge der Erfahrung hingewiesen werden (Finkelstein & Farrell, 2007, S. 96ff).

Die Organisation kann Chancengleichheit zusätzlich durch die Gestaltung angemessener Rahmenbedingungen fördern. So können eine Anti- (Alters-) Diskriminierungsrichtlinie oder eine Stellungnahme zur beruflichen Chancengleichheit sowie ein ethisches Komitee

positiven Einfluss auf Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern haben (Chiu et al., 2001, S. 648; 654f; Rau & Adams, 2005, S. 657). Insbesondere im Hinblick auf beschäftigungsbezogene Entscheidungen wie Personalauswahl, Weiterbildung und Entlassung von Mitarbeitern ist es für die Organisation wichtig, Prozesse und Strukturen zu etablieren, welche diskriminierendem Verhalten vorbeugen. Für die Personalauswahl beinhaltet dies zum Beispiel eine altersunabhängige Rekrutierung, also die Entscheidung ältere Arbeitnehmer anzusprechen und angemessene Rekrutierungsnachrichten sowie -quellen zu verwenden (Hertel & Zacher, in press, S. 48; Lievens, van Hove, & Zacher, 2012, S. 380–381). Weiterhin sind objektive Auswahlkriterien Grundvoraussetzung, um eine Diskriminierung bei Einstellungen, Weiterbildung und Entlassung aufgrund persönlicher Stereotype zu verhindern. So tragen kompetenz- oder verhaltensbasierte Auswahlverfahren bzw. Leistungsbewertungen zu einer neutralen, fairen und validen Wahrnehmung des Entscheidungsprozesses bei (Catano, Darr, & Campbell, 2007, S. 203; Cleveland & Shore, 1992, S. 481; Posthuma & Campion, 2007, S. 178; Werner & Bolino, 1997, S. 18). In der Praxis finden zur Überprüfung der Einhaltung der Richtlinien zudem Untersuchungen und regelmäßige Audits Anwendung (Walker & Taylor, 1998, S. 21; Woolever, 2013, S. 121).

4.1.2 Positives Altersbild

Wenngleich zahlreiche Studien belegen, dass Altersstereotype in der Praxis ihre Gültigkeit verlieren, hält sich weiterhin ein Defizitmodell des Alters (Sporket, 2012, S. 47ff). Dieses Modell besagt, dass der individuelle Beitrag und Wert eines Mitarbeiters für die Organisation in den frühen Jahren am größten ist und mit steigendem Alter abnimmt (Yeatts, Folts, & Knapp, 2000, S. 577). Ältere Arbeitnehmer werden dann vor allem als leistungsschwächer, resistent gegenüber Veränderung und weniger lernfähig empfunden (Posthuma & Campion, 2007, S. 161ff). Weitere negative Assoziationen mit älteren Arbeitnehmern sind, dass sie höhere Kosten verursachen und, insbesondere bei großer Nähe zum gesetzlichen Renteneintrittsalter, einen geringeren Return on Investment aufgrund der kürzeren Verweildauer erbringen. Dieses von der Politik der Frühverrentung geprägte Modell wirkt sich zunehmend auch auf die Einstellungen und Erwartungen Älterer aus, so dass sie zu einer selbsterfüllenden Prophezeiung werden (Hedge & Borman, 2012, S. 1252).

Um eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit über das Ruhestandsalter hinaus in der Praxis umzusetzen, ist daher ein Paradigmenwechsel hin zu einer differenzierten und kompetenzorientierten Sicht des Alters notwendig (Sporket, 2012, S. 50ff). Hierfür kann auf bereits

positiven Stereotypen gegenüber älteren Arbeitnehmern aufgebaut werden, wie beispielsweise Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit, Commitment gegenüber der Organisation, einer größeren Erfahrung im Job und Expertise (Toomey & Rudolph, 2015, S. 2f). Als Ausgangspunkt können Mitarbeiterbefragungen stattfinden, die die aktuelle Wahrnehmung älterer Mitarbeiter erfassen (Walker & Taylor, 1998, S. 160).

Eine Interventionsmöglichkeit zum Aufbau eines positiven Altersbildes ist die gezielte Anerkennung von älteren Mitarbeitern und ihrer Leistung fürs Unternehmen. Spezifische Maßnahmen stellen hier Auszeichnungen für eine lange Betriebszugehörigkeit, sowie die öffentliche Anerkennung besonderer Erfolge älterer Mitarbeiter, zum Beispiel im Rahmen von Unternehmensveranstaltungen, dar (Cheung & Wu, 2013, S. 655f; Paullin & Whetzel, 2012, S. 405). Abgesehen davon trägt die eigene Erfahrung dazu bei, Stereotype abzubauen (Gordon & Arvey, 2004, S. 481f). Vor allem der Austausch von Personen unterschiedlicher Gruppen, auch Altersgruppen, führt durch den Aufbau von Wissen, den Abbau von Ängsten sowie einer erhöhten Empathie und Perspektivenübernahme zu einer Reduzierung von Vorurteilen und einer positiveren Einstellung gegenüber der anderen Gruppe (Pettigrew & Tropp, 2006, S. 757, 763, 766; Pettigrew & Tropp, 2008, S. 927). Intergenerationale Arbeitsgruppen stellen ein einfaches Instrument dar, positive Erfahrung zwischen den Generationen zu ermöglichen (siehe auch 4.6.2) (Paullin & Whetzel, 2012, S. 406). Auch die räumliche Zusammensetzung sowie Events zur Förderung eines regelmäßigen Austauschs von Personen unterschiedlicher Altersgruppen können dies unterstützen (Anhang B, 1.1. Arbeitsgestaltung; Finkelstein & Farrell, 2007, S. 98f).

4.1.3 Zielgruppengerechte Kommunikation

Neben den Aspekten von Chancengleichheit und einem positiven Altersbild ist auch eine zielgruppengerechte Kommunikation von zentraler Bedeutung, um eine altersfreundliche Organisationskultur zu schaffen. Insbesondere im Hinblick auf Diversitätsmanagement wird oftmals eine inkonsistente Kommunikationsstrategie sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation kritisiert (Cox Edmondson, Gupte, Draman, & Oliver, 2009, S. 17). Cox Edmondson et al. untersuchten die Verwendung des Begriffs Minderheiten und zeigten auf, dass Unternehmen keine einheitliche Terminologie auf ihren Webseiten verwenden und dadurch unterschiedliche Signale bezüglich ihrer Einstellung gegenüber Minderheiten vermitteln. Des Weiteren wirkt sich eine unzureichende Kommunikation der Einstellung des Unternehmens gegenüber Diversität auch nachteilig auf die Leistung der betroffenen Personengruppen aus (Wilton, Good, Moss-Racusin, & Sanchez, 2015).

Für die interne und externe Kommunikation bedeutet dies eine klare und einheitliche Stellungnahme in Bezug auf die Gleichheit, Einbindung und Befähigung älterer Arbeitnehmer (Cox Edmondson et al., 2009, S. 17). Der Wirkung solch einer Maßnahme kann insbesondere durch die Position des Kommunikators erhöht werden, der als Rollenmodell fungiert und wodurch die Wichtigkeit betont wird. Eine Analyse der organisationalen Kommunikationsinhalte kann weiterhin sprachliche Unstimmigkeiten sowie Kommunikationsmuster identifizieren (van Selm & van der Heijden, 2013, S. 268). Richtlinien können Hilfestellung zu angemessener Kommunikation bieten und Komponenten zum Thema Diversität beinhalten, womit ebenfalls die Werte des Unternehmens transportiert werden (Cox Edmondson et al., 2009, S. 8, 10, 17). Dies ermöglicht es allen Mitarbeiter- bzw. Altersgruppen sich in Stellenausschreibungen, Mitarbeitermagazinen und dem Intranet wiederzufinden und davon angesprochen zu fühlen.

Ebenso wie die bereits genannten Aspekte ist auch die Kommunikation mit der entsprechenden Zielgruppe von Relevanz. Bei Personen kurz vor bzw. im Ruhestandsalter ist zu berücksichtigen, dass diese oftmals eine andere Einstellung gegenüber neueren Technologien besitzen. Dies wird unter anderem dadurch deutlich, dass sie sich schwerer an neue Technologien gewöhnen, leichter frustriert im Umgang mit diesen sind und Handys, Computer und Webseiten oftmals eher als benutzerunfreundlich empfinden, was sich wiederum auf die Häufigkeit der Nutzung auswirkt (van Volkom, Stapley, & Amaturro, 2014, S. 567ff). Demzufolge sollten auch gezielt traditionelle Kommunikationsmedien verwendet werden, um eine Alternative und Balance zu neueren Technologien zu schaffen. Für Ältere ist zudem die persönliche face-to-face Kommunikation von Bedeutung.

4.2 Führung

Neben der Organisationskultur stellt auch die Führung eine übergeordnete Dimension im Altersmanagement dar, welche sich auf die anderen Dimensionen auswirkt. Die Führungskraft besitzt in der Organisation eine Schlüsselfunktion, da sie einerseits die Organisationskultur transportiert und gleichzeitig eine entscheidende Rolle in der Ausführung der Maßnahmen des Altersmanagements spielt (Walker & Taylor, 1998, S. 5). Dies belegt eine Untersuchung von Shacklock und Brunetto (2011), in der eine negative Beziehung zwischen schlechter Führung und der Intention älterer Mitarbeiter weiterzuarbeiten festgestellt wurde (S. 267). Auch Armstrong-Stassen (2008a) identifiziert Training für Führungskräfte als einen der wichtigsten Faktoren, um ältere Mitarbeiter in der Belegschaft zu halten (S. 337).

Ebenso wird Führung als hoch signifikanter Faktor im Hinblick auf die generelle Arbeitsfähigkeit beschrieben, der zu einer Verbesserung der Arbeitsfähigkeit insbesondere bei Personen zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr führen kann (Ilmarinen, Tempel, & Giesert, 2002, S. 245). Nach einer Studie von Zappalà, Depolo, Fraccaroli, Guglielmi und Sarchielli (2008, S. 160) stellen Wahrnehmung und Wertschätzung, das Eingehen auf die individuellen Fähigkeiten sowie die Berücksichtigung von gesundheitlichen Aspekten wichtige Faktoren von Führung dar, um die Entscheidung von Mitarbeitern in Hinblick auf den Renteneintritt zu beeinflussen. Ein späterer Renteneintritt ist vor allem dann zu erwarten, wenn besondere Aufmerksamkeit der Führungskraft auf der Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer liegt, Aufgaben und Karrieremöglichkeiten unter Berücksichtigung des bisherigen Arbeitslebens und der aktuellen Fähigkeiten zugeordnet werden sowie die Gesundheit berücksichtigt wird. Mögliche Handlungsansätze für diesen Bereich werden im Folgenden vorgestellt und sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

Tabelle 2

Handlungsansätze der 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

4.2.1 Wahrnehmung und Wertschätzung

Die Wichtigkeit von Wahrnehmung und Wertschätzung durch die Führungskraft nimmt mit steigendem Alter der Mitarbeiter zu, da sich für diese die Bedeutung sozialer Beziehungen verändert (Carstensen, 1995, S. 152). Wohingegen es im jüngeren Alter bei Beziehungen verstärkt um zukunftsorientierte Ziele und die Aneignung von Wissen geht, spielen im

Alter der emotionale Aspekt und das aktuelle Befinden eine größere Rolle. Dies ist dadurch bedingt, dass sich durch eine zeitlich beschränkt wahrgenommene Zukunft die Aufmerksamkeit auf augenblickliche Bedürfnisse wie die emotionale Verfassung konzentriert. Eine positive Beziehung zur Führungskraft, die durch Wahrnehmung und Wertschätzung geprägt ist, stellt somit eine Form affektiver Belohnung, also emotionaler Zufriedenheit, für den Mitarbeiter dar (Kanfer & Ackerman, 2004, S. 445).

Handlungsansätze für die Führungskraft zur Vermittlung von Wahrnehmung und Wertschätzung an ihre Mitarbeiter umfassen unterschiedliche Herangehensweisen. Ein regelmäßiger persönlicher Austausch im Sinne von Teilen von Informationen aber auch Aufnehmen von Vorschlägen älterer Mitarbeiter vermittelt Respekt und Interesse (Saba & Guerin, 2005, S. 209). Dies kann neben der beruflichen Ebene auch persönliche Themen beinhalten. Ein angemessenes Leistungsfeedback sowie eine Verknüpfung von Leistung mit Belohnung stellen ergänzende Formen der Anerkennung dar, welche in Form regelmäßiger persönlicher Leistungsgespräche stattfinden können (Saba & Guerin, 2005, S. 209). Des Weiteren kann die Führungskraft ältere Mitarbeiter verstärkt einbinden und auf ihre Erfahrung zurückgreifen, indem ihre Expertise für relevante Entscheidungen berücksichtigt oder besondere Aufgaben, wie die Sozialisation von Neulingen und die Beratung jüngerer Mitarbeiter, oder auch das Training von Führungsnachwuchskräften in Spezialgebieten älteren Mitarbeitern zugeeilt wird (siehe auch 4.6.1) (Raabe, Kerschreiter, & Frey, 2003, S. 149). Insbesondere durch das Zuteilen von Projekten mit besonderer Stellung oder Sichtbarkeit im Unternehmen wird hohe Wertschätzung ausgedrückt. Um die Führungskraft für das Thema zu sensibilisieren, sollte ein Bewusstsein für die Bedürfnisse der Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter geschaffen, aber auch deren Wert hervorgehoben werden. Diese Aspekte können zum Beispiel in Diversitätstrainings oder Führungskräftebildungen miteingebaut werden (siehe auch 4.1.1) (Anhang B, 2.1 Personalentwicklung).

4.2.2 Eingehen auf Individualität

Das Eingehen auf die Individualität des Mitarbeiters ist eng verknüpft mit dem Aspekt der Wertschätzung, da das Sich-Auseinandersetzen mit den Leistungen und Erfahrungen einer Person nicht zuletzt auch ein Zeichen der Anerkennung darstellt. Mit steigendem Alter der Mitarbeiter nimmt der Aspekt der individuellen Führung zunehmend Relevanz an, da die Heterogenität innerhalb einer Altersgruppe mit dem Alter steigt (Langhoff, 2009, S. 35; 43). Im Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter bedeutet dies, dass insbe-

sondere die physischen und kognitiven Fähigkeiten sowie gesundheitliche Aspekte des Einzelnen, aber auch beispielsweise die finanzielle und familiäre Situation beachtet werden sollten (Paullin & Whetzel, 2012, S. 408f). Persönliche Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stellen eine Möglichkeit dar, die Hintergründe und Bedürfnisse des Einzelnen besser kennenzulernen. Darauf aufbauend können gemeinsam Ideen und Lösungen generiert werden, welche sowohl die Interessen des Mitarbeiters als auch des Unternehmens berücksichtigen. So können bei einer Person mit pflegebedürftigen Angehörigen zum Beispiel flexible Arbeitsarrangements (siehe 4.3.1 und 4.3.2) vereinbart werden, wohingegen bei Personen mit finanziellen Problemen eher eine Beschäftigung im Ruhestand thematisiert werden könnte (siehe 4.8). Armstrong-Stassen und Templer (2005) schlagen zudem Manager Awareness Trainings vor, die Führungskräften aufzeigen sollen, wie ältere Mitarbeiter effektiver geführt und eingesetzt werden können (S. 65f). Dies knüpft auch an die Aspekte der Chancengleichheit (4.1.1) und Wahrnehmung und Wertschätzung (4.2.1) an.

Ein weiterer Handlungsansatz zur Individualisierung von Führung sind individuelle Zielvereinbarungen. Neben der Berücksichtigung der individuellen Charakteristika der Mitarbeiter ist auch der Aspekt der Weiterentwicklung von Relevanz, da die Führungskraft neben der Personalabteilung den ersten Ansprechpartner für die Entwicklungswünsche der Mitarbeiter darstellt und dadurch gleichzeitig Wertschätzung widerspiegelt (Voelpel, Sauer, & Biemann, 2012, S. 514f). Anknüpfend an den Aspekt der Leistungsbeurteilung kann so im Rahmen eines Management-by-Objectives-Konzepts nicht nur die Erreichung bestimmter Aufgaben, sondern auch der Erwerb zusätzlicher persönlicher Fähigkeiten oder Kenntnisse vereinbart werden (Kirschten, 2010, S. 269f). Die Vereinbarung konkreter wissensorientierter Ziele wird dabei individuell mit den Mitarbeitern ausgearbeitet und setzt allgemein ein Zeichen für die Erwünschtheit und Aufforderung zur Weiterentwicklung unabhängig von Altersunterschieden.

Wichtig für eine individualisierte Führung ist, dass den Führungskräften ausreichend Raum gegeben wird, auf die Mitarbeiter einzugehen und neue Handlungsansätze auszuprobieren (Anhang B, 2.1 Personalentwicklung).

4.2.3 Gesundheitsorientierung

Ein weiterer relevanter Aspekt der Führung für die Ruhestandsentscheidung älterer Mitarbeiter ist das Verhalten von Führungskräften in Bezug auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter. So wird schlechte Gesundheit insbesondere bei Mitarbeitern über 50 Jahren mit einem fehlenden unterstützenden Führungsstil verknüpft (Schmidt et al., 2014, S. 753). Werden

allerdings Führungsqualitäten wie Wertschätzung und Respekt gezeigt, oder wenn Vertrauen, ein positives Arbeitsklima sowie eine offene Diskussionskultur herrschen, sinkt nach einer Studie von Dellve, Skagert und Volhemsson (2007) die Anzahl der Krankheitstage (S. 473).

Gesundheitsbezogene bzw. -förderliche Führung ist von allgemeiner Führung abzugrenzen. Während beide Konstrukte eine positive Beziehung zwischen psychologischem Klima und Gesundheit zeigen, liegt der Fokus gesundheitsbezogener Führung auf der Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter, durch die Kommunikation über gesundheitsbezogene Themen und auch Aktivitäten im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung (Gurt, Schwennen, & Elke, 2011, S. 110). Gesundheitsbezogene Führung stellt in diesem Sinne eine Ergänzung zu allgemeiner Führung dar.

Eine wesentliche Interventionsmöglichkeit zur Gesundheitsförderung älterer Mitarbeiter ist der Ausgleich zwischen Anforderungen und Kontrolle von Arbeit, da eine frühere Verrentung Folge von zu stressiger bzw. zu fordernder Arbeit sein kann (Humphrey, Costigan, Pickering, Stratford, & Barnes, 2003, S. 55–56). Insbesondere wenn Kontrollmöglichkeiten, beispielsweise im Sinne von Entscheidungsbefugnissen über Ablauf und Menge der Arbeit, nur eingeschränkt vorhanden, aber gleichzeitig die Anforderungen aufgrund von Zeitdruck und Ressourcenknappheit hoch sind, steigt die Wahrscheinlichkeit von Gedanken an einen frühzeitigen Ruhestand (Elovainio et al., 2005, S. 86ff). Weisen Jobs hingegen ein geringeres Level an Stress auf, ziehen ältere Mitarbeiter einen späteren Ruhestand in Betracht (Wang, Zhan, Liu, & Shultz, 2008, S. 826f). Dies verdeutlicht die Wichtigkeit der Führungskraft, Belastungen und Beanspruchungen für ältere Mitarbeiter anhand ihres Leistungsvermögens abzuwägen und entsprechende Kontrollmöglichkeiten wie mehr Selbstbestimmung einzurichten. Weiterhin können Maßnahmen wie Job Rotation oder eine Anpassung des Tätigkeitsbereichs Anwendung finden (siehe 4.3.2). Zur Reduzierung von arbeitsbezogenem Stress bzw. Belastung sollte die Führungskraft außerdem darauf achten, dass dem Regenerationsbedürfnis älterer Mitarbeiter Rechnung getragen wird (Crawford, Graveling, Cowie, & Dixon, 2010, S. 187f). Ältere Arbeitnehmer wünschen sich hier mehr Zeiten für Erholung, wie Sabbaticals oder zusätzliche bezahlte Pausen, aber auch eine Vermeidung von Nachtschichten (Veth, Emans, van der Heijden, Korzilius, & de Lange, 2015, S. 63). Da Schichtdienst an sich gesundheitliche Probleme verursacht, sollten insbesondere ältere Arbeitnehmer verstärkt aus der Schichtarbeit herausgenommen werden (Shen & Dickker, 2008, S. 401f).

Eine Befähigung der Führungskräfte zu gesundheitsbezogener bzw. –förderlicher Führung kann beispielsweise durch Weiterbildungsmaßnahmen erfolgen. Führungskräfte sollten für die besonderen gesundheitlichen Herausforderungen von Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter sensibilisiert werden. Weiterhin trägt die Auseinandersetzung mit den Themen Gesundheit und Gesundheitsförderung, sowie Methoden zur Implementierung und Evaluation von gesundheitsförderlichen Interventionen zur Entwicklung und Umsetzung dieser am Arbeitsplatz bei (Eriksson, Axelsson, & Axelsson, 2010, S. 113). Wichtig hierfür sind allerdings unterstützende organisationale Rahmenbedingungen, welche der Führungskraft genügend Raum und Möglichkeiten zur Umsetzung der Maßnahmen bieten.

Ein weiterer Aspekt gesundheitsbezogener Führung ist das Vorbildverhalten der Führungskraft. Nach Winkler, Busch und Duresso (2013) können Führungskräfte vor allem die Gesundheit der Mitarbeiter dann fördern, wenn sie selbst Arbeitssicherheitsvorkehrungen einhalten, auf Betriebssportangebote und Seminarreihen verweisen und sich für bessere Arbeitsbedingungen einsetzen (S. 163f). Insbesondere von der Führungskraft selbst oder gemeinsam mit den Mitarbeitern initiierte Projekte zur Förderung der Gesundheit haben dabei einen positiven Effekt auf die Anwesenheit der Mitarbeiter (Dellve et al., 2007, S. 473). Weitere Ansatzpunkte in Bezug auf die Gesundheitsförderung der Mitarbeiter sind unter 4.4 Gesundheitsmanagement zu finden.

4.3 Arbeitsgestaltung

Die Dimension der Arbeitsgestaltung zielt einerseits präventiv auf die Förderung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer ab und kann gleichzeitig Beschäftigungsprobleme in späteren Phasen reduzieren bzw. verhindern (Walker & Taylor, 1998). Armstrong-Stassen (2008a) identifiziert mit Blick auf die Arbeitsgestaltung neben dem Arbeitsdesign flexible Arbeitsarrangements als relevanten Faktor für die Entscheidung älterer Mitarbeiter erwerbstätig zu bleiben (S. 343). Flexible Arbeitsarrangements umfassen einerseits ein variables Zeitmanagement sowie andererseits Flexibilität in Bezug auf den Arbeitsort. Wenn Arbeitszeitarrangements sowohl in Bezug auf geringere als auch auf flexiblere Arbeitszeiten angeboten werden, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit für eine Verlängerung der Erwerbstätigkeit (Rau & Adams, 2005, S. 656). Zudem wünschen sich ältere Mitarbeiter, dass sie nicht an einen Arbeitsort bzw. -platz gebunden sind, wenn sie ihre Beschäftigung im Rentenalter fortführen (Büsch et al., 2010, S. 6). Mit Blick auf das Arbeitsdesign sind vor allem funktionale Beeinträchtigungen älterer Mitarbeiter entscheidend für einen frühzeitigen Ruhestand (Feldman, 1994, S. 296). Hohe physische Anforderungen sind dann mit einem vorzeitigen

Austritt aus der Erwerbstätigkeit oder zumindest einem Wechsel des Arbeitgebers bei einer Verlängerung der Erwerbstätigkeit verknüpft (Wöhrmann, Deller, & Wang, 2013, S. 226). Funktionale Beeinträchtigungen beziehen sich aber nicht nur auf die physische Belastung, sondern auch auf ergonomische Arbeitsplatzbedingungen. So können altersbedingte Veränderungen, beispielsweise in sensorischen Fähigkeiten wie Hören und Sehen, durch entsprechende Maßnahmen kompensiert werden und eine Verlängerung der Erwerbstätigkeit ermöglichen (Crawford et al., 2010, S. 187f). In Tabelle 3 wird ein Überblick über die möglichen Handlungsansätze für 4.3.1 bis 4.3.4 im Bereich der Arbeitsgestaltung gegeben.

Tabelle 3

Handlungsansätze der 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

4.3.1 Flexible Arbeitszeiten

Flexible Arbeitszeiten sind insbesondere für den Übergang in den Ruhestand bzw. eine Weiterbeschäftigung im Ruhestand interessant. Als Hauptgrund für einen erwarteten vorzeitigen Austritt aus der Erwerbstätigkeit geben viele Personen an, dass sie gerne mehr Zeit für Partner und Familie hätten (Humphrey et al., 2003, S. 55f). Individuelle Ausgestaltungen im Hinblick auf die Arbeitszeiten im Ruhestandsalter können diesen Wunsch berücksichtigen und somit eine Verlängerung der Erwerbstätigkeit begünstigen. Auch Personen, die nach ihrem Eintritt in den Ruhestand noch einmal zurück ins Arbeitsleben kehren, geben flexible Arbeitszeiten als entscheidendes Kriterium an (Armstrong-Stassen, 2008b, S. 43f). Flexible Arbeitszeitarrangements umfassen eine Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit, im Sinne von Teilzeitarbeit, eine Verlagerung der Arbeitszeit, wie zum Beispiel durch eine Anpassung der Arbeitsstunden pro Tag oder der Start- und Endzeiten im Sinne von Gleitzeit, sowie ein erweitertes Angebot an Auszeiten bzw. Freistellungen oder auch temporäre bzw. saisonale Arbeit (Davey, 2015, S. 2f).

Die Ermöglichung einer Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit kann zum Beispiel durch Job Sharing erfolgen. Job Sharing bezeichnet die Aufteilung eines Vollzeitjobs auf zwei Teilzeitkräfte (Hedge & Borman, 2012, S. 1263). Vorteile von Job Sharing sind einerseits der Austausch von Wissen und Erfahrung zwischen den beiden beteiligten Arbeitnehmern und damit verbunden auch ein erweitertes Angebot an Fähigkeiten in Bezug auf die jeweilige Stelle (Eyster, Johnson, & Toder, 2008, S. 9–10). Gleichzeitig ist die Aufteilung von Arbeit aber auch mit Schwierigkeiten verknüpft, da eine klare Trennung der Verantwortungsbereiche notwendig ist, sowie eine regelmäßige Kommunikation vorausgesetzt wird. Neben Job Sharing kann die wöchentliche Arbeitszeit aber auch nach individuellen Bedürfnissen reduziert werden oder beispielsweise Saisonarbeit Anwendung finden (siehe auch 4.7.2 und 4.8.4).

Ein weiteres Konzept zur Umsetzung flexibler Arbeitszeitarrangements stellen Arbeitszeitkonten dar. Bei Lebensarbeitszeitkonten werden Zeitwerte, zum Beispiel aus Mehrarbeit, Urlaub oder Entgeltumwandlung, langfristig angespart, um am Ende der Erwerbsbiografie Zeitguthaben in Arbeitszeitverkürzungen oder einen vorgezogenen Berufsausstieg umzuwandeln (Bögel & Frerichs, 2011, S. 54f). Allerdings entspricht dies vor allem einer Umverteilung der Lebensarbeitszeitstunden und nicht einer Reduzierung, was zu einer Mehrbelastung in jüngeren Jahren führen kann. Das Jahresarbeitszeitkonto bietet im Gegensatz dazu innerhalb eines Jahres die Möglichkeit, die Arbeitszeit flexibel zu verteilen und Zeiträume

für die berufliche Weiterbildung oder die Umsetzung privater Pläne zu nutzen (Morschhäuser, Ochs, & Huber, 2003, S. 126).

Zusätzliche Auszeiten, die Gelegenheit zum Erreichen einer besseren Work-Life-Balance und der Verfolgung persönlicher Interessen bieten, können beispielsweise durch Sabbaticals gewährt werden (DGFP e.V., 2004, S. 66). Freistellungen können zudem zum Beispiel durch eine „Emergency Care Leave“ oder auch „Responsibility Break“ ermöglicht werden, welche von Walker und Taylor (1998) als Best Practices im Altersmanagement identifiziert wurden (S. 21ff). Die Emergency Care Leave gibt Mitarbeitern, die beispielsweise Familienangehörige pflegen müssen, die Möglichkeit, fünf Tage unbezahlte Freistellung pro Jahr zu erhalten oder Urlaubszeit aus dem nächsten Jahr vorzuziehen (Walker & Taylor, 1998, S. 21f). Die Responsibility Break erlaubt Mitarbeitern mit besonderer Verantwortung für Angehörige, über einen Zeitraum von bis zu sechs Monaten eine vollständige Auszeit zu nehmen oder in Teilzeit zu arbeiten (Walker & Taylor, 1998, S. 22f).

4.3.2 Flexible Arbeitsorte

Flexible Arbeitsorte erleichtern es Mitarbeitern, persönlichen bzw. familiären als auch beruflichen Verpflichtungen nachzukommen. Dies ist insbesondere für ältere Mitarbeiter relevant, da diese aufgrund der älter werdenden Bevölkerung häufig pflegebedürftige Familienangehörige besitzen. In einer Studie zur Untersuchung von Telearbeit und der Betreuung bzw. Pflege von Familienangehörigen gaben drei Viertel der Befragten an, dass Telearbeit einen signifikanten Einfluss auf ihre Entscheidung habe, im Rentenalter beim gleichen Arbeitgeber zu bleiben (Major, Verive, & Joice, 2008, S. 73f). Ein weiterer Grund für die Präferenz flexibler Arbeitsorte älterer Mitarbeiter ist, dass der Arbeitsweg eine zunehmende Belastung für diese darstellt und sich ältere Mitarbeiter in Abhängigkeit ihrer physischen und psychischen Begebenheiten oftmals wohler fühlen, von zuhause zu arbeiten (Eyster et al., 2008, S. 12; Sharit, Czaja, Hernandez, & Nair, 2009, S. 460, 462). Telearbeit, als Arbeit von zuhause oder einem anderen Ort, kann diese Flexibilität ermöglichen. Nach einer Studie von Sharit et al. (2009) werden als relevante Eigenschaften einer Person für Telearbeit Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit, die Fähigkeit selbstständig zu arbeiten sowie Zeitmanagement genannt (S. 473f). Diese Eigenschaften werden insbesondere älteren Mitarbeitern zugeschrieben, was sich positiv auf die Entscheidung von Führungskräften hinsichtlich flexibler Arbeitsorte von älteren Mitarbeitern auswirken sollte. Basierend auf der Annahme, dass ältere Mitarbeiter allerdings weniger anpassungsfähig und technikaffin sind, werden den Ergebnissen zufolge jüngere Mitarbeiter bei Telearbeit vorgezogen. Patrickson (2002,

S. 710ff) weist im Gegensatz dazu darauf hin, dass heutzutage ein gewisses technisches Know-how zu den Basisfähigkeiten aller Mitarbeiter zähle, weshalb generationale Unterschiede durch ein marginales Techniktraining ausgeglichen werden könnten. Auch weitere Forschungsergebnisse machen deutlich, dass ältere Mitarbeiter sich schnell an technisch orientierte Arbeitsumgebungen anpassen und beispielsweise E-Mail-basiertes Kundenmanagement genauso gut wie jüngere Mitarbeiter ausüben können (Sharit et al., 2004, S. 314f). Generell kann nur im Einzelfall entschieden werden, ob eine Person die notwendigen Voraussetzungen erfüllt, um ihre Tätigkeit selbstständig von einem anderen Ort auszuführen (Patrickson, 2002, S. 710ff).

Neben personenbezogenen Faktoren ist zu berücksichtigen, dass nicht jede Arbeit für Telearbeit geeignet ist. Insbesondere Arbeit, die persönlichen und direkten Kontakt oder eine besondere Ausstattung erfordert, ist nicht für Telearbeit empfehlenswert (Major et al., 2008, S. 73f). Falls eine Tätigkeit aufgrund ihrer Beschaffenheit nicht von zuhause ausführbar sein sollte, können Telearbeitsplätze an anderen Standorten, die räumlich besser gelegen sind, eingerichtet werden (Eyster et al., 2008, S. 12).

Zur erfolgreichen Umsetzung von Telearbeit in die Praxis sind weitere Aspekte zu berücksichtigen: Innerhalb der Organisation müssen geeignete Rahmenbedingungen für Telearbeit geschaffen werden, beispielsweise durch die Ausstattung von Telefon- und Videokonferenzsystemen. Auch ein Leitfaden zu Telearbeit kann zur einheitlichen Umsetzung von Telearbeit beitragen (Major et al., 2008, S. 79ff). Des Weiteren gilt es, die Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren sowie besser auf die Führung von Mitarbeitern außerhalb ihres Sichtfeldes vorzubereiten. Insbesondere einer oft vorherrschenden Skepsis von Führungskräften gegenüber Telearbeit kann durch Aufklärung und Ermutigung zu einer ergebnisorientierten Arbeitskultur entgegengewirkt werden (Major et al., 2008, S. 84ff). Der Einsatz von Software zum Führen von Telearbeitern und Messen ihrer Leistung kann dies unterstützen (Sharit et al., 2009, S. 473f). Daran anknüpfend sollten auch ältere Mitarbeiter auf die Arbeit von zuhause vorbereitet werden, indem notwendige technische Voraussetzungen geschaffen werden und zusätzliche Unterstützung im Umgang mit und der Einrichtung des Arbeitsplatzes (z. B. ergonomisches Arbeitsplatzdesign) geboten wird (Sharit & Czaja, 2012, S. 474ff). Gemeinsam definierte Regeln zur Kommunikation und Erreichbarkeit fördern zusätzlich die Zusammenarbeit.

Um Nachteilen von Telearbeit, wie einer möglichen sozialen Isolation oder des Verschwimmens von Arbeit und privatem Leben, entgegenzuwirken, können auch sogenannte Communication Center bzw. Communication Labs für Telearbeit genutzt werden (Sharit &

Czaja, 2009, S. 131f; Sharit et al., 2009, S. 461). Als öffentliche Arbeitsorte, an denen verschiedene Personen zusammenkommen, bieten Communication Center die Möglichkeit zum Netzwerken und Austausch mit anderen (Anhang B, 1.1 Arbeitsgestaltung). Eine weitere Alternative zur Arbeit von einem anderen Ort stellen Ruhearbeitsplätze innerhalb der Organisation dar, die aufgrund ihrer räumlichen Beschaffenheit weniger Störung und somit eine bessere Konzentration ermöglichen. Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter sind stärker auf Privatsphäre und einen ruhigen Arbeitsplatz ohne regelmäßige Unterbrechung angewiesen, da sie größere Konzentrationsprobleme aufweisen können (Kupritz, 2001, S. 18f).

Einen Spezialfall, bei dem die Mitarbeiter an unterschiedlichen Standorten tätig sind, stellen zudem die sogenannten Snowbird Programme dar. Snowbird Programme erlauben Mitarbeitern, saisonbedingt zwischen zwei Standorten zu wechseln (Eyster et al., 2008, S. 13f). Dies bietet sich insbesondere im Einzelhandel, der Touristikbranche oder dem Health Care Bereich an, in dem sich auch die Kunden jahreszeitenabhängig verlagern. Insbesondere für Ruheständler stellt dies eine attraktive Möglichkeit dar, ihren Winter beispielsweise in wärmeren Regionen zu verbringen (Viallon, 2012, S. 2075, 2082).

4.3.3 Angemessene physische Belastung

Eine häufige Ursache von Frühverrentung sind zu hohe physische Belastungen bei der Arbeit (Humphrey et al., 2003, S. 56; 69-70; 132-133). Dies ist einerseits auf resultierende Gesundheitsprobleme zurückzuführen und andererseits auf den Rückgang funktionaler Fähigkeiten, wodurch die Ausführung körperlicher Arbeit mit hohen physischen Belastungen im Alter nicht mehr möglich ist. Insbesondere in Bezug auf die Muskelkraft und Ausdauer ist mit steigendem Alter ein Absinken der Fähigkeiten zu beobachten (Hedge & Borman, 2012, S. 1252). Obwohl diese Veränderungen von Individuum zu Individuum unterschiedlich sein können, sprechen de Zwart, Frings-Dresen und van Dijk (1996) von einem durchschnittlichen Rückgang von 10% bis 25% der Muskelkraft im Alter von 65 Jahren im Vergleich zu den höchsten Lebenswerten (S. 6).

Zur Gestaltung angemessener physischer Belastung können mehrere Interventionsmöglichkeiten unterschieden werden. Um den individuellen Gegebenheiten gerecht zu werden, ist eine Bewertung der Anforderungen der Arbeit sowie eine Bewertung der Fähigkeiten des Mitarbeiters zur gezielten Einleitung von Maßnahmen von Bedeutung (Ilmarinen, 2001, S. 635f; Langhoff, 2009, S. 131; 148). Sind beispielsweise die physischen Belastungen sehr spezifisch bzw. einseitig auf einer Muskelgruppe, kann es ausreichen, diese Muskelgruppe

zu entlasten oder auch die Dauer der Belastung zu verringern. Das Stütz- und Bewegungssystem kann zudem durch geringere Lastenhandhabung oder den Einsatz von Hilfsmitteln zum Heben, Halten oder Tragen großer Lasten wie beispielsweise Hebezeugen, Manipulatoren, höhenverstellbaren Materialbehältern, Schwenkeinrichtungen sowie bei hohen Arbeitsgeschwindigkeiten von Automaten oder Robotern entlastet werden (Bögel & Frerichs, 2011, S. 35). Dabei ist darauf zu achten, dass die Hilfsmittel nicht zu einer körperlichen Unterforderung, Bewegungsarmut oder Fehlbeanspruchung führen. Auch die Arbeit in Gruppen kann zu einer Entlastung führen, wenn Tätigkeiten gemeinsam durchgeführt werden oder auf Personen mit beispielsweise größerer Muskelkraft übertragen werden (DGFP e.V., 2004, S. 95; Morschhäuser et al., 2003, S. 113; 118).

Im Hinblick auf das Verhalten können auch belastende Formen der Tätigkeitsausübung vermieden bzw. schonende Formen gewählt werden. Hier sind Informationen und Schulungen zur richtigen Lastenhandhabung sowie eine individuelle Beratung zu Arbeitstechniken vielversprechend (Bögel & Frerichs, 2011, S. 87ff; Oude Hengel, Blatter, van der Molen, Bongers, & van der Beek, 2013, S. 462f). Weiterhin führt eine Erhöhung der Funktionskapazitäten, eine gezielte Kräftigung der für den Bewegungsapparat relevanten Muskelgruppen sowie gymnastische Entspannungs- und Dehnübungen zu einer Steigerung der Bewältigungsressourcen (Bögel & Frerichs, 2011, S. 87ff).

Bewegungsmuster können auch durch systematische Arbeitswechsel im Sinne von Job Rotation variiert werden. Hier findet ein Wechsel von Arbeitsplätzen nach festgelegter oder selbst gewählter Reihenfolge zur Ausweitung und Bereicherung von Arbeitsinhalten und damit verbundener Belastungswechsel statt (Bögel & Frerichs, 2011, S. 42). In der Praxis haben sich bereits Konzepte etabliert, bei denen innerhalb der Organisation, regelmäßige Arbeitsplatzwechsel durch feste Rotationszyklen vorgeschrieben sind (Eurofound, 2005).

Weiterhin können Arbeitsplätze unterschiedlich klassifiziert werden. So kann zum Beispiel zwischen altersgerechten, bedingt altersgerechten und nicht altersgerechten Arbeitsplätzen unterschieden werden (Eurofound, 2009). Hacker (2004) differenziert weiterhin zwischen „Schonarbeitsplätze[n] für ältere Arbeitnehmer mit nicht kompensierbaren Funktionsschwächen, Kompensationsarbeitsplätze[n] für ältere Arbeitnehmer mit Kompensationsmöglichkeiten für körperliche und kognitive Funktionsschwächen [sowie] Kompetenzarbeitsplätze[n] für ältere Arbeitnehmer zur verbesserten Ausschöpfung kognitiver Funktionsstärken“ (S. 170). In Abhängigkeit der Bedürfnisse der Individuen und der Organisation kön-

nen Mitarbeiter dann beispielsweise gezielt auf Arbeitsplätze mit geringeren physischen Belastungen wie in der Qualitätssicherung oder im Kundenservice wechseln (Langhoff, 2009, S. 131; 148).

4.3.4 Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen

Eng verknüpft mit dem Rückgang funktionaler Fähigkeiten ist ebenfalls die Gestaltung ergonomischer Arbeitsplatzbedingungen. Speziell Veränderungen in sensorischen Fähigkeiten wie Hören und Sehen, eine Abnahme der kognitiven Leistungsfähigkeit sowie eine eingeschränkte Bewegungsfähigkeit erschweren die normale Arbeit und können eine Neugestaltung des Arbeitsplatzes unter ergonomischen Gesichtspunkten notwendig machen (Crawford et al., 2010, S. 187f). In Hinblick auf ergonomische Strategien identifiziert Kroemer (2009) drei Hauptkomponenten, (a) die Arbeitsaufgabe sowie -prozesse, (b) die ausführende Person sowie (c) Arbeitsausstattung und -platz, für die unterschiedliche Handlungsansätze relevant sind (S. 309).

Mit Bezug auf die Arbeitsaufgabe dienen Entscheidungshilfen wie Fließdiagramme, Entscheidungsbäume oder Anleitungen, Schwierigkeiten der Informationsverarbeitung entgegenzuwirken (Hedge & Borman, 2012, S. 1267; Sharit & Czaja, 2012, S. 464f). Ebenfalls sollte bei der Verwendung bestimmter Software auf ihre Bedienfreundlichkeit insbesondere für ältere Mitarbeiter geachtet werden.

Im Hinblick auf die ausführende Person gilt für Einschränkungen der visuellen Leistungsfähigkeit die Verwendung von Sehhilfen, eine Anpassung der Beleuchtungsstärke, sowie der Helligkeits- und Farbkontraste am Arbeitsplatz (Bögel & Frerichs, 2011, S. 33f; Kroemer, 2009, S. 316ff; Sharit & Czaja, 2012, S. 461ff). Weiterhin kann beispielsweise Textvergrößerungs- oder auch Spracherkennungssoftware verwendet sowie schriftliche Anleitungen durch Bildmaterial ergänzt werden. Bei auditiven Einschränkungen können zusätzlich Hörgeräte oder visuelle Unterstützungssysteme Anwendung finden (Kroemer, 2009, S. 314ff; Sharit & Czaja, 2012, S. 464). Zur Vermeidung von Fehlhaltungen helfen sowohl Trainingsmaßnahmen als auch Coachings oder persönliche Beratungen (Bögel & Frerichs, 2011, S. 87ff; Kroemer, 2009, S. 311ff).

Hinsichtlich der Arbeitsausstattung ist die Anordnung von Arbeitsmitteln relevant, da ältere Mitarbeiter sensibler auf diese reagieren. Relevante Prinzipien der Anordnung beinhalten daher die Häufigkeit der Nutzung sowie die Reihenfolge bestimmter Werkzeuge und Arbeitshilfen, aber auch eine funktionelle Gruppierung sowie Konsistenz von Komponenten

(Sharit & Czaja, 2012, S. 459). Weiterhin ist zu beachten, dass ausreichend Abstand zwischen Bedienelementen vorhanden ist, so dass eine versehentliche Aktivierung vermieden wird. Bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes sollte außerdem darauf geachtet werden, dass Zwangshaltungen vermieden werden sowie eine individuelle Anpassung der Arbeitsausstattung möglich ist. Bei Sitzarbeitsplätzen bieten angemessene Sitzmöglichkeiten eine Abstützung des Lendenbereichs, Armlehnen, höhenverstellbare und gepolsterte Sitze sowie ausreichend Beinfreiheit (Sharit & Czaja, 2012, S. 459f). Da mit steigendem Alter Durchblutung und Lymphfluss schlechter werden, ist grundsätzlich darauf zu achten, dass Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter nicht zu lange sitzen und es Möglichkeiten zur Bewegung gibt (S. 460). Weiterhin können Ruheräume Gelegenheit zum Ausruhen und zur Regeneration bieten (Anhang B, 1.1. Arbeitsgestaltung).

4.4 Gesundheitsmanagement

Gesundheitliche Aspekte sind ein Hauptkriterium für die Entscheidung, frühzeitig in den Ruhestand zu gehen, weshalb Gesundheitsförderung eine besondere Rolle im Altersmanagement einnimmt (Taylor & Shore, 1995, S. 80). Nach der Ottawa-Charta bezeichnet Gesundheitsförderung den Prozess „allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen“ (Weltgesundheitsorganisation, 1986, Gesundheitsförderung). Der Gedanke der Selbstbestimmung ist auch für die Ruhestandsentscheidung von großer Bedeutung. Nichtsdestotrotz sind gesundheitliche Einschränkungen immer noch einer der Hauptgründe, um frühzeitig in Rente zu gehen (Humphrey et al., 2003, S. 56; 69-70; 132-133; Ilmarinen, 2001, S. 626). Dies ist nicht zuletzt durch eine mit dem Alter verknüpfte Abnahme von Körperfunktionen und ein erhöhtes Risiko für chronische Erkrankungen bedingt (Crawford et al., 2010, S. 185ff; The Diabetes Prevention Program Research Group, 2006, S. 1075). Neben dem primären Ziel der Gesundheitsförderung, Krankheiten und arbeitsplatzbedingte Verletzungen zu vermeiden bzw. zu verringern, steht im Altersmanagement insbesondere auch die Förderung der allgemeinen Gesundheit im Fokus (Wallace & Fischer, 2009, S. 394f). Gesundheitsfördernde Altersmanagementstrategien umfassen daher sowohl verhaltensbezogenen Ansätze, die Personen durch Aufklärung unterstützen, gesunde Verhaltensweisen aufzunehmen, gesundheitsschädigendes Risikoverhalten zu unterlassen und gesundheitsförderliche Ressourcen aufzubauen, als auch langfristig präventive Maßnahmen beispielsweise im Bereich der Gesundheitsvorsorge (Bögel & Frerichs, 2011, S. 83ff; Preißing, 2010, S. 162). Eine gute Gesundheit und Anpassungsfähigkeit können sich neben einem späteren Ruhestandseintritt positiv auf die Arbeitsfähigkeit, die Arbeitszufriedenheit

und Motivation auswirken (Cheung & Wu, 2013, S. 654; Naumanen, 2006b, S. 43). In Tabelle 4 sind mögliche Handlungsansätze der Dimension Gesundheitsmanagement, die im Folgenden weiter erläutert werden, zusammengefasst.

Tabelle 4

Handlungsansätze der 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

4.4.1 Bewegungs- und Ernährungsangebote

Erkrankungen des Bewegungsapparats sowie des Herz-Kreislauf-Systems sind häufige Ursache für gesundheitliche Einschränkungen bei der Arbeit im Alter (Griffiths, 1997, S. 199). Diese Erkrankungen werden unter anderem dadurch bedingt, dass sich mit zunehmendem Alter sowohl bei Frauen als auch Männern eine Abnahme der aeroben Kapazitäten, also der Bewegungsfähigkeit, zeigt, sowie anthropometrische Veränderungen, wie beispielsweise eine Verringerung der Körpergröße und eine Zunahme des Körpergewichts, auftreten (Crawford et al., 2010, S. 185ff). Bewegungs- und Ernährungsangebote stellen somit wichtige Ansatzpunkte dar, um ältere Mitarbeiter länger erwerbstätig zu halten. Maßnahmen in

diesem Bereich sind unter anderem Sportgruppen, Fitnesscenter, Kooperationen mit lokalen Vereinen, die Einrichtung von Spazierwegen aber auch persönliche Coachings mit Bezug auf Übungen am Arbeitsplatz oder von Zuhause (Karazman, Kloimüller, Geissler, & Karazman-Morawetz, 1999; Oude Hengel et al., 2013; Strijk, Proper, van Mechelen, & van der Beek, 2013; von Thiele Schwarz & Hasson, 2011, S. 841f; Wallace & Fischer, 2009, S. 395). Obwohl die Wirkung von Bewegungsinitiativen auf die Gesundheit in vielen Studien nur eingeschränkt nachgewiesen wurde, zeigen sich beispielsweise positive Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit, den Arbeitsausfall und arbeitsbezogene Vitalität (Karazman et al., 1999; Oude Hengel et al., 2013; Strijk et al., 2013; von Thiele Schwarz & Hasson, 2011). Eine Studie von Blair, Piserchia, Wilbur und Crowder (1986) stellt außerdem positive Veränderungen in Hinblick auf das Risiko für koronare Herzerkrankungen fest (S. 925f).

Hauptkriterium für die Wirksamkeit von Bewegungsprogrammen ist die Motivation und Teilnahme der Mitarbeiter. Insbesondere das Durchführen von Bewegungsinitiativen während der Arbeitszeit wirkt sich positiv auf die Teilnahme aus (Strijk et al., 2013). Ebenso trägt die Einbindung der Mitarbeiter in die Gestaltung der Maßnahmen dazu bei, die Akzeptanz solcher Programme zu erhöhen (Hughes et al., 2011, S. 884, 886-887). Damit einher geht auch die gezielte Anpassung der Angebote an ältere Mitarbeiter, beispielsweise durch getrennte Sportgruppen für Ältere und Jüngere (Wallace & Fischer, 2009, S. 405). Auch die Art der Sportangebote ist relevant, da zum Beispiel Yoga bessere Effekte für die Vitalität älterer Mitarbeiter als allgemeine Workout-Programme zeigt (Strijk et al., 2013, S. 70). Eine weitere Möglichkeit, Mitarbeiter an das Thema heranzuführen, sind Wettbewerbe oder Spiele, ebenso wie Gruppenaktivitäten (Anhang B, 1.2. Gesundheitsmanagement). So können gemeinsames Treppenlaufen oder gemeinsame Trinkpausen einfache Gewohnheiten etablieren. Auch Teamevents außerhalb der Arbeitszeit, wie beispielsweise Wandertouren, tragen zur Förderung der Gesundheit bei.

Neben Angeboten im Bereich Bewegung stellen Informationsveranstaltungen oder persönliche Beratungsgespräche zum Thema Ernährung Handlungsfelder des Altersmanagements zur Gesundheitsförderung dar. Dies kann durch ein verstärktes Angebot an gesunder Ernährung, wie der Bereitstellung von Früchten am Arbeitsplatz oder speziellen Diät-Mahlzeiten in der Cafeteria und Kantine, ergänzt werden. Langfristige Effekte können beispielsweise in der Häufigkeit der Ernährung mit Gemüse und Obst, sowie im Absinken des Energieanteils durch Fett nachgewiesen werden (Hughes et al., 2011, S. 884ff). Insbesondere diabetiker-gerechte Ernährungsmöglichkeiten sind für ältere Mitarbeiter relevant, da die Wahrscheinlichkeit für Typ 2 Diabetes im Alter zunimmt. So zeigt sich, dass Programme,

die sowohl auf Bewegung als auch auf Ernährung ausgerichtet sind, einen positiven Einfluss auf die Prävention von Typ 2 Diabetes haben können (The Diabetes Prevention Program Research Group, 2006, S. 1076).

Ebenso wie bei anderen Maßnahmen des Altersmanagements ist vor allem eine individuelle Strategie zur Nutzung der Angebote für deren Nachhaltigkeit relevant (Anhang B, 1.2 Gesundheitsmanagement). Diese kann beispielsweise basierend auf Check-Up Ergebnissen (siehe 4.4.2) in persönlichen Beratungsgesprächen erarbeitet werden.

4.4.2 Medizinische Angebote

Medizinische Angebote können einerseits präventiv wirken, aber auch bei bereits akuten Erkrankungen eingesetzt werden. Für die Verwendung medizinischer Angebote ist meist die Einbindung eines Betriebsarztes bzw. die Zusammenarbeit mit Hausärzten notwendig (Naumanen, 2006b, S. 42). Diese können die Gesundheit von Mitarbeitern sowie die Bedingungen am Arbeitsplatz prüfen und bei Bedarf ausgewählte medizinische Verfahren anwenden. Zur Beurteilung der Gesundheit können regelmäßige Gesundheits-Check-Ups durchgeführt werden, welche bei älteren Mitarbeiter eine regelmäßige Untersuchung von Blut- oder Cholesterinwerten beinhalten, um Bluthochdruck oder chronische Erkrankungen frühzeitig erkennen bzw. vorbeugen zu können (The Diabetes Prevention Program Research Group, 2006, S. 1075). Diese Untersuchungen können ebenso wie andere Screening-Verfahren (z. B. Früherkennung von Hauttumoren) am Arbeitsplatz durchgeführt werden. Brust- oder Darmkrebsuntersuchungen benötigen hingegen eine spezielle medizinische Ausrüstung, die oftmals nur in bestimmten Einrichtungen zur Verfügung steht (Wallace & Fischer, 2009, S. 404). Eine weitere Möglichkeit der Gesundheitsvorsorge ist das Angebot von Schutzimpfungen (Sharit & Czaja, 2012, S. 469f; Wallace & Fischer, 2009, S. 405f). Vor allem ältere Mitarbeiter sind durch ein oftmals geschwächtes Immunsystem anfälliger für übertragbare Krankheiten und brauchen länger für eine anschließende Regeneration. Gripeschutzimpfungen, als Beispiel, stellen daher eine einfache Maßnahme dar, um Mitarbeiter aller Altersgruppen vor übertragbaren Krankheiten zu schützen.

Neben der Vorbeugung bzw. Früherkennung von Krankheiten ist auch die Behandlung bzw. Wiedereingliederung erkrankter Mitarbeiter wichtig, um die Lebensqualität zu erhöhen und das langfristige Risiko des Wiederauftretens oder auch Verschlechterns von Krankheiten zu verringern (Sharit & Czaja, 2012, S. 470; Wallace & Fischer, 2009, S. 404). Ein angemessenes Medikamentenmanagement sowie dessen Überwachung ist nicht nur bei chronischen Erkrankungen wie Diabetes, degenerativer Arthritis, Krebs oder Asthma sondern

auch beispielsweise bei Schlafstörungen von Bedeutung und gewinnt aufgrund einer mit zunehmendem Alter oftmals erhöhten Einnahme von Medikamenten an Gewicht (Wallace & Fischer, 2009, S. 405f). Insbesondere wenn die Arbeitsfähigkeit durch die Wirkung von Medikamenten beeinflusst werden kann, ist eine regelmäßige Rücksprache mit den Ärzten relevant. Ebenfalls eine Maßnahme des Wiedereingliederungsmanagements aber auch für akut betroffene ältere Mitarbeiter sind physiotherapeutische Angebote, die während der Arbeitszeit im Unternehmen durchgeführt werden können.

4.4.3 Förderung des Gesundheitsbewusstseins

Angebote, die auf die Ernährung und Bewegung bzw. medizinische Aspekte abzielen, können durch eine generelle Förderung des Gesundheitsbewusstseins im Alter ergänzt werden. Obwohl jeder für seine eigene Gesundheit verantwortlich ist, schätzen vor allem ältere Mitarbeiter die Unterstützung durch die Führungskraft und Angebote des Gesundheitsmanagements am Arbeitsplatz (Naumanen, 2006a, S. 223). So zeigt sich, dass mit zunehmenden Alter das allgemeine Interesse sowie die Bereitschaft zur Teilnahme an Maßnahmen des Gesundheitsmanagements steigt, weil ältere Personen sich der erhöhten Gefahr der Anfälligkeit für Krankheiten bewusst werden und Erfahrungen aus dem Bekannten- oder Familienkreis für das Thema sensibilisieren (The Diabetes Prevention Program Research Group, 2006, S. 1079).

Eine Förderung des Gesundheitsbewusstseins kann unter anderem durch Informationsveranstaltungen und -materialien, Vorträge, Diskussionsgruppen oder Beratungsgespräche erfolgen (Dapp, Anders, von Renteln-Kruse, & Meier-Baumgartner, 2005; Paullin & Whetzel, 2012, S. 399f). Dabei sollte sowohl der Aufbau von Wissen und eines Verständnisses der behandelten Phänomene gefördert sowie gleichzeitig Handlungsmöglichkeiten zur Veränderung aufgezeigt werden (Baker, Israel, & Schurman, 1994, S. 70ff). In Ergänzung zu den Aspekten der anderen beiden Indikatoren sollten außerdem Substanzmissbrauch sowie die psychische Gesundheit thematisiert werden (Anhang B, 1.2 Gesundheitsmanagement; Sharit & Czaja, 2012, S. 470). Insbesondere die Aufklärung und Unterstützung in Hinblick auf Suchterkrankungen spielt im Alter eine wichtige Rolle. Für Raucher kann das Unternehmen beispielsweise gezielte Unterstützung durch Rauchentwöhnungsprogramme, Raucherrichtlinien oder auch rauchfreie Zonen bieten (Blair et al., 1986, S. 923; Sharit & Czaja, 2012, S. 469f). Zur Förderung der psychischen Gesundheit können professionelle Ansprechpartner den Mitarbeitern anonyme Beratung beispielsweise durch eine Hotline, Online

Coachings oder auch persönliche Beratungsgespräche bieten (Anhang B, 1.2 Gesundheitsmanagement). Zum Umgang mit Stress können außerdem Stressmanagementinstrumente und -seminare, wie auch Entspannungskurse hilfreich sein (Karazman et al., 1999; Wallace & Fischer, 2009, S. 405). Die mentale Fitness kann durch Kurse zum Gehirnjogging gefördert werden.

Weitere Maßnahmen im Bereich der Förderung des Gesundheitsbewusstseins stellen Aktionstage und -wochen oder auch spezielle Gesundheitsmessen dar, welche eine Vielzahl von Maßnahmen des Gesundheitsmanagements räumlich und zeitlich in der Organisation zusammenbringen. Für Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter bietet sich ein gezielter Fokus auf die Altersgruppe 60 plus an.

Oude Hengel et al. (2013) schlagen zudem ein Empowerment Training zur Förderung der Eigenverantwortung (z. B. für Pausen und Überstunden) vor (S. 458). Dieses beinhaltet auch die Zusammenarbeit mit und Unterstützung durch Kollegen und Führungskräfte. Der soziale Rahmen spielt für das Gesundheitsmanagement eine besondere Rolle, denn auch die Führungskraft und Kollegen können durch ihr Verhalten Gesundheitsvorbilder darstellen. Dieses Prinzip findet bei internen Gesundheitslotsen Anwendung. Gesundheitslotsen sind Mitarbeiter des Unternehmens, die zusätzlich zu ihrer normalen Arbeit eine Fortbildung zu Gesundheitsthemen erhalten und innerhalb des Teams die Rolle eines Ansprechpartners für Gesundheitsfragen und Rollenmodells einnehmen (Anhang B, 1.2 Gesundheitsmanagement).

4.5 Personalentwicklung

Der Fokus der Dimension Personalentwicklung des SWI liegt auf einer kontinuierlichen Weiterentwicklung älterer Mitarbeiter sowie lebenslangem Lernen. Diese Aspekte stehen basierend auf den Ergebnissen verschiedener Studien in einem positiven Zusammenhang mit der Entscheidung, auch im Rentenalter berufstätig zu bleiben (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2008; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009, S. 213; Cheung & Wu, 2013, S. 654; Saba & Guerin, 2005, S. 208). Nach einer Studie von Armstrong-Stassen und Ursel (2009) nehmen ältere Mitarbeiter durch an sie angepasste Trainings- und Entwicklungsangebote eine erhöhte organisationale Unterstützung war, welche schließlich die Intention, erwerbstätig zu bleiben, erhöht (S. 213). Weiterhin ist die Investition in die Entwicklung älterer Mitarbeiter ein Zeichen des Unternehmens, dass ihre Leistung geschätzt, sich um ihr Wohlbefinden gekümmert und hinter ihnen gestanden wird. So wirkt sich ein gutes Entwicklungsklima auch auf die Intention, beim selben Arbeitgeber weiter beschäftigt zu bleiben, aus (Armstrong-

Stassen & Schlosser, 2008). Ein verfrühter Eintritt in den Ruhestand ist hingegen dann zu erwarten, wenn Möglichkeiten zur Entwicklung neuer Kompetenzen nur eingeschränkt vorhanden sind (Saba & Guerin, 2005, S. 208). Gute Praxis im Bereich Training und Entwicklung beinhaltet nach Walker und Taylor (1998) einerseits, dass es während des gesamten Arbeitslebens Möglichkeiten zum Lernen gibt, und andererseits, dass ältere Mitarbeiter sowohl im Hinblick auf Trainingsmaßnahmen und als auch auf Karrieremöglichkeiten nicht benachteiligt werden (Walker & Taylor, 1998, S. 3f). Im Folgenden werden daher Handlungsfelder des Altersmanagements im Bereich kontinuierliche Entwicklungsplanung, angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen sowie Ermöglichung von Entwicklungsschritten aufgezeigt (siehe auch Tabelle 5).

Tabelle 5

Handlungsansätze der 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 Lern-tempo) ▪ 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

4.5.1 Kontinuierliche Entwicklungsplanung

Die stetigen Neuentwicklungen im Bereich der Technologien sowie die Schnelligkeit von Veränderung machen lebenslanges Lernen heutzutage unverzichtbar (Hedge & Borman,

2012, S. 1264). Um eine just-in-time Entwicklung bzw. eine graduelle Veränderung der Fähigkeiten und somit der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter sicherzustellen, ist eine kontinuierliche Entwicklungsplanung unumgänglich (Voelpel et al., 2012, S. 514). Mitarbeiter im Ruhestandsalter sehen sich allerdings oft mit dem Problem konfrontiert, dass mit zunehmenden Alter weniger in ihre Entwicklung investiert wird (Department for Work and Pensions, 2001, S. 8). Eine häufige Ursache hierfür ist die Annahme, dass der Wert eines Mitarbeiters in der Organisation früh in der Karriere den Höhepunkt erreicht, im weiteren Verlauf zunächst auf einem Plateau verbleibt und zum Ende der Karriere absinkt (Yeatts et al., 2000, S. 577). Stattdessen ist es aber essentiell, Mitarbeiter als „renewable assets“ zu betrachten, die eine hohe Rendite über lange Zeit erhalten können, wenn sie entsprechend trainiert, weitergebildet und geführt werden (S. 577). So kann auch verhindert werden, dass ursprüngliche Investitionen nichtig gemacht werden (Voelpel et al., 2012, S. 513). Aufgabe der Personalentwicklung ist es daher, nicht nur Defizite entgegenzuwirken, sondern mithilfe einer ressourcenorientierten Sichtweise Potenziale zu fördern und Flexibilität zu ermöglichen (Anhang B, 2.1 Personalentwicklung).

Eine kontinuierliche Entwicklungsplanung sollte auch nach Bögel und Frerichs (2011) die Aspekte Präventionsorientierung, Ressourcenorientierung und Mitarbeiterorientierung berücksichtigen (S. 60f). Präventionsorientierung bedeutet, dass eine vorausschauende Planung erfolgt und nicht bereits eingetretene Leistungseinbußen, einseitige Spezialisierungen und Qualifikationsdefizite kompensiert werden müssen. Ebenso sollen im Sinne der Ressourcenorientierung insbesondere die spezifischen Stärken der älteren Mitarbeiter wie Erfahrungswissen, Kenntnisse über betriebliche Zusammenhänge und soziale Kompetenzen ausschlaggebend für einen Stellenwechsel sein. Nicht zuletzt sollen auch persönliche Wünsche und Entwicklungsziele berücksichtigt werden, um die Akzeptanz beruflicher Veränderungen zu erhöhen.

Um eine kontinuierliche Entwicklung zu ermöglichen, können Lernzeitkonten oder auch individuelle Zielvereinbarungen, die Entwicklungsziele miteinschließen, eingesetzt werden (Kirschten, 2010, S. 269f). Als Ausgangsbasis zur Definition geeigneter Ziele bieten Workshops und Erhebungsinstrumente die Möglichkeit zur beruflichen aber auch persönlichen Standortbestimmung (Bögel & Frerichs, 2011, S. 63f). Allerdings ist darauf zu achten, dass in der Zusammenarbeit mit älteren Arbeitnehmern eher auf Tests zur Erhebung von Potenzialen verzichtet und stattdessen qualitative Ansätze, wie Interviews, verwendet werden sollten (Canaff, 1997, S. 90ff). Nach einer Studie von Veth und Kollegen (2015) können ältere Mitarbeiter durch Karrierecoachings auch im Ruhestandsalter in der Organisation gehalten

werden (S. 69). Karrierecoachings können im Sinne von regelmäßigen Entwicklungsgesprächen stattfinden, die der Klärung von beruflichem Entwicklungsinteressen und -möglichkeiten dienen (Morschhäuser et al., 2003, S. 72ff). Da jeder Mitarbeiter unterschiedliche Bedürfnisse hat, ist ein individualisierter Ansatz sehr wichtig, bei dem die aktuelle Situation des Mitarbeiters reflektiert, sich mit dessen Werten, vergangenen Erfolgen und Misserfolgen sowie der bisherigen Karrierelaufbahn auseinandergesetzt wird. Bei der gemeinsamen Entwicklung von Problemlösungen und den daraus resultierenden Maßnahmen können Strategien des Altersmanagements, wie eine Veränderung oder Erweiterung der Tätigkeiten oder eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit, aufgegriffen werden (Morschhäuser et al., 2003, S. 72ff). So stellen auch angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen sowie die Ermöglichung von Entwicklungsschritten (siehe 4.5.2 und 4.5.3) wichtige Elemente der Entwicklungsplanung dar. Diese können in einem individuellen Entwicklungsplan festgehalten werden.

In der Umsetzung ist zu berücksichtigen, dass der Personalverantwortliche bzw. die Führungskraft, die die Gespräche führt, ausreichend Know-how für die Anliegen Älterer mit sich bringt und zum Beispiel Probleme der Altersdiskriminierung oder das Bedürfnis finanzieller Planung von Personen kurz vor bzw. im Ruhestandsalter beachtet (Ulrich & Brott, 2005, S. 169). Weiterhin sollte die Person ein umfangreiches Wissen über die Entwicklungsangebote und -möglichkeiten innerhalb der Organisation mitbringen, gemeinsam mit dem Mitarbeiter Vor- und Nachteile der Maßnahmen abwägen und eine passende Maßnahme auswählen. Es bietet sich daher an, sogenannte PE-Facilitatoren einzusetzen, die aufgrund ihres Hintergrunds in der Personalentwicklung diese Voraussetzungen erfüllen (Anhang B, 2.1 Personalentwicklung).

4.5.2 Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen

Obwohl sich viele Firmen der Wichtigkeit von Trainingsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter bewusst sind, ist der Zugang von Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter zu Weiterbildungsangeboten oft begrenzt (Armstrong-Stassen & Templer, 2005, S. 63). Das Vorherrschen „mentaler Altersgrenzen“ sollte daher durch eine Kultur, in der alle Zugang zu Weiterbildung erhalten, abgelöst werden (Anhang B, 2.1 Personalentwicklung). Hierfür ist insbesondere die Aufklärung von Führungskräften relevant.

Eine Verbesserung des Zugangs zu Weiterbildungsangeboten wird allerdings nur dann einen positiven Effekt auf die Bindung von Mitarbeitern im Ruhestandsalter haben, wenn die Fort- und Weiterbildungsangebote auch entsprechend angepasst werden (Griffiths, 1997,

S. 205). So zeigt sich, dass Trainingsmaßnahmen bei Älteren oftmals zu weniger guten Ergebnissen führen als bei Jüngeren (Kubeck, Delp, Haslett, & McDaniel, 1996, S. 97). Kubeck und Kollegen begründen dies damit, dass mit zunehmendem Alter die Bewältigungsfähigkeit und -geschwindigkeit von Trainings und Trainingsmaterialien aufgrund der Veränderung kognitiver Fähigkeiten, wie einer generellen Verlangsamung, reduzierten Aufmerksamkeitsfähigkeit und eines limitierten Arbeitsgedächtnisses, abnehmen (S. 100). Neben diesen kognitiven Faktoren schränken aber auch physische und psychologische Faktoren das Lernen ein, so dass alle drei Aspekte bei der Gestaltung altersgerechter Fort- und Weiterbildungslösungen berücksichtigt werden sollten.

Kognitive Faktoren wirken sich vor allem auf die Verwendung und Gestaltung von Methoden und Materialien aus. In einer Metaanalyse von Callahan, Kiker und Cross (2003) wurde der Effekt von verschiedenen Instruktionmethoden auf die Trainingsleistung älterer Personen gemessen (S. 674f). Sowohl Vorlesungen, als auch Modellernen, partizipatives Lernen und Entdeckungslernen zeigten einzeln und kombiniert eine positive Wirkung auf die Trainingsleistung Älterer. Klassenraum- bzw. unterrichtsähnliches Training bieten zudem, im Gegensatz zu computerbasierten Trainings, Familiarität (Beier, Teachout, & Cox, 2012, S. 448).

Als weitere relevante Faktoren für den Trainingserfolg älterer Mitarbeiter identifizierten Meta-Analysen eine kleine Gruppengröße sowie ein selbstbestimmtes Lerntempo (Callahan et al., 2003, S. 674f; Williams van Rooij, 2012, S. 286ff). Damit geht einher, dass ausreichend Raum für Übung und Anwendung aber auch für Pausen geboten wird, gleichzeitig die Trainingsdauer aber nicht zu lang sein sollte (Woolever, 2013, S. 127f). Auch im Hinblick auf die Struktur von Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten zeigt sich eine Balance zwischen der Vorgabe von Struktur und selbstbestimmten Lernen förderlich für ältere Mitarbeiter (Williams van Rooij, 2012, S. 286ff). Grundsätzlich ist es wichtig, einen Überblick über den Ablauf zu geben und Schritt für Schritt vorzugehen. Trainingsmaterialien können dabei als Unterstützung durch die Verwendung von Graphiken und Prozessdiagrammen wie auch als Erinnerungshilfen dienen, um das Arbeitsgedächtnis älterer Mitarbeiter zu entlasten (Charness & Czaja, 2006, S. 14ff; Williams van Rooij, 2012, S. 286ff).

Physische Faktoren stellen die Umgebungsfaktoren des Trainings wie Zugangsmöglichkeiten, Licht und Akustik, dar. Das Vermeiden von Ablenkungen durch Hintergrundlärm und abgetrennte Räumlichkeiten verbessern die Konzentration auf die Inhalte (Charness & Czaja, 2006, S. 14ff). Gleichzeitig sollten insbesondere bei älteren Trainingsteilnehmern

ausreichend Komfort und Möglichkeiten zur Bewegung vorhanden sein (Beier et al., 2012, S. 448; Woolever, 2013, S. 127f).

Psychologische Aspekte berücksichtigen das Selbstwirksamkeitserleben sowie die Motivation der Teilnehmer. Es sollte daher ein sicheres und vertrauensvolles Arbeitsklima herrschen, in dem Fehler erlaubt sind, sowie Feedback gegeben wird (Beier et al., 2012, S. 448; Charness & Czaja, 2006, S. 14ff; Williams van Rooij, 2012, S. 286ff). Die Motivation kann erhöht werden, indem relevante Trainingsinhalte für ältere Mitarbeiter ausgewählt werden und ein Bezug zur Praxis hergestellt wird. Dies kann beispielsweise durch das Trainieren von Entscheidungs- oder Computerfähigkeiten, aber auch on-the-job Trainings, die auf vorhandenem Wissen aufbauen und dieses mit neuem jobspezifischem Wissen verknüpfen, gelingen (Preißing, 2010, S. 160f; Sharit & Czaja, 2012, S. 464f; Simpson, Greller, & Stroh, 2002, S. 118; 122). Der Aufbau auf bestehendem Wissen ist auch in der Praxis durch die Nutzung von erfahrungsbasiertem Lernen weit verbreitet (Walker & Taylor, 1998, S. 76, 91). Ein Beispiel erfahrungsbasierten Lernens stellt ein temporärer Tätigkeitswechsel dar, beispielsweise im Sinne eines Praktikums (Morschhäuser et al., 2003, S. 59f). Diese Form berufsbegleitenden Lernens fordert die Transferleistung des Mitarbeiters, das Gelernte in die eigene Arbeit zu integrieren.

Um die Angemessenheit der Fort- und Weiterbildungslösungen sicherzustellen, können ältere Mitarbeiter in den Designprozess eingebunden werden (Morschhäuser et al., 2003, S. 65). Nichtsdestotrotz ist zu berücksichtigen, dass Personalentwicklung vor allem inhalts- und nicht altersgetrieben sein sollte (Anhang B, 2.1 Personalentwicklung). Für die Gruppenzusammensetzung bedeutet dies, dass alle Altersgruppen die Möglichkeit haben sollten, gemeinsam an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen.

4.5.3 Ermöglichung von Entwicklungsschritten

Das Ermöglichen von Entwicklungsschritten als Teil des Karrieremanagements beinhaltet das geplante Zusammenführen individueller Fähigkeiten und Interessen mit neuen Arbeitsanforderungen (Voelpel et al., 2012, S. 505). Es wird als Zusammenspiel zwischen Individuum und Organisation betrachtet und involviert das Bereitstellen von Informationen über Karrieremöglichkeiten, das Bestimmen der Interessen und Ziele des Mitarbeiters sowie der Entwicklung einer Strategie zur Erreichung der Ziele.

Die Relevanz des Themas für ältere Mitarbeiter zeigt sich vor allem dann, wenn diese ihre bisherigen beruflichen Ziele und somit ein Plateau erreicht haben. So steigt mit Erreichen der beruflichen Ziele die Wahrscheinlichkeit, früher in den Ruhestand zu gehen

(Adams, 1999, S. 227, 231). Zur Förderung der Motivation, Erwerbstätigkeit zu bleiben, ist es daher wichtig, kontinuierlich neue berufliche Ziele zu setzen. Diese beruflichen Ziele müssen nicht unbedingt ein Karrierewachstum beinhalten, sollten allerdings auch keine Degradierung darstellen. So bieten sich neben der klassischen Führungskarriere weitere Konzepte im Sinne von erweiterten vertikalen Aufstiegsmöglichkeiten und horizontalen Laufbahnpfaden an, welche auch im Sinne von Job Rotation umgesetzt werden können (Bögel & Frerichs, 2011, S. 57ff).

Erweiterte vertikale Aufstiegsmöglichkeiten sind Fach- bzw. Spezialistenpositionen, die keine Verknüpfung mit einem Aufstieg innerhalb der Linienorganisation, zunehmender Personalverantwortung und Entscheidungsbefugnissen einschließen, sondern zu anspruchsvolleren und vielseitigeren Aufgabeninhalten führen. Eine qualitative Aufgabenerweiterung auf der vertikalen Ebene umfasst auch das Prinzip des Job Enrichments: Ziel ist es, ganzheitlichere Aufgabenvollzüge mit größeren Handlungs- und Entscheidungsspielräumen zu entwickeln, indem ausführende mit dispositiven Tätigkeitselementen angereichert werden (Bögel & Frerichs, 2011, S. 42). Wohingegen Job-Enlargement als quantitative Aufgabenerweiterung auf der horizontalen Ebene im Sinne einer Zusammenfassung von strukturell gleichartigen oder ähnlichen Aufgabenelementen anzusiedeln ist. Horizontale Wechsel finden auf gleichbleibendem Hierarchieniveau statt und fokussieren sich neben einer Belastungsreduktion auf die besonderen Stärken der älteren Arbeitnehmer.

Eine Untersuchung von Personen des mittleren Managements zwischen 40 und 55 Jahren nach der Frage weiterer fachlicher und persönlicher beruflicher Herausforderungen zeigt zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten auf: Neben Führungsfunktionen und Projekten mit weitergehender Verantwortung werden Auslandstätigkeiten, weiterführende Qualifikationen, Selbstständigkeit und Mentoring genannt (DGFP e.V., 2004, S. 60). Auch Tätigkeiten als Trainer oder Coach sind möglich. Weiterhin kann die Übernahme zusätzlicher bzw. freiwilliger Aufgaben wie Qualitätszirkel, Messe-, Konferenz- und Kongresstätigkeiten, Hospitationen oder eine Betriebsratstätigkeit der arbeitsplatznahen Kompetenzerweiterung älterer Mitarbeiter dienen (Preißing, 2010, S. 173).

Als Alternative zur berufsbezogenen Kompetenzerweiterung können auch neue Karrierewege etabliert werden, bei denen es keine Altersvorgaben für Positionen oder den Karriereestieg gibt (Anhang B, 2.1 Personalentwicklung). So kann durch altersunabhängiges Recruiting ein Neueinstieg älterer Mitarbeiter in andere Bereiche ermöglicht werden.

4.6 Wissensmanagement

Unabhängig davon, wie erfolgreich Altersmanagementstrategien Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter erwerbstätig halten, wird jeder Mitarbeiter zu einem Zeitpunkt die Firma verlassen. Dies geht häufig mit einem Verlust von Wissen für die Organisation einher, denn mit zunehmender Erwerbstätigkeit gewinnt jeder Mitarbeiter durch individuelle Lernprozesse Erfahrungs- und organisationales Wissen dazu. Dieses Wissen umfasst sowohl explizites Wissen (z. B. Faktenwissen), als auch implizit Gelerntes (z. B. bestimmte Verhaltensweisen und Abläufe) (Kirschten, 2010, S. 234f).

Die Dimension des Wissensmanagements zielt daher einerseits auf den Transfer von Wissen ab, um dieses in der Organisation zu halten. Andererseits spielt aufgrund der stetigen organisationalen und technischen Veränderungen auch der Aspekt des Austauschs von Wissen eine wichtige Rolle (Saba & Guerin, 2005, S. 208). Grundvoraussetzung für das Funktionieren von Wissenstransfer und -austausch ist das Commitment der Mitarbeiter, ihr Wissen an die Organisation weiterzugeben (Kirschten, 2010, S. 269). Bei älteren Mitarbeitern wird dies durch das Motiv der Generativität, also dem Bedürfnis des Weitergebens von Wissen und Erfahrung an jüngere Generationen, unterstützt (Mor-Barak, 1995, S. 334). Generativität steht in einem negativen Zusammenhang mit der Entscheidung in den Ruhestand zu gehen, denn wer das Gefühl hat, etwas zur Organisation beitragen zu können, bleibt länger erwerbstätig (Cheung & Wu, 2013, S. 654). Der Austausch von Wissen fördert zudem die soziale Integration im Arbeitsumfeld, welche als Vorteil von Arbeit im Ruhestandsalter gesehen wird (Wöhrmann, Deller, & Wang, 2014, S. 310). Tabelle 6 stellt die Handlungsansätze der Indikatoren zielgerichteter Wissenstransfer und intergenerativer Wissensaustausch dar.

4.6.1 Zielgerichteter Wissenstransfer

Zielgerichteter Wissenstransfer steht für viele Mitarbeiter im Konflikt mit ihren Karriereerwartungen, da angenommen wird, dass durch die Weitergabe von individuellem Wissen der Wert eines Mitarbeiters sinke (Anhang B, 2.2 Wissensmanagement). Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter schätzen hingegen die Möglichkeit, ihre Erfahrung und ihr Wissen weiterzugeben und so der Organisation etwas zurückzugeben (Wöhrmann et al., 2014, S. 310). Indem eine Organisation älteren Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, ihr Wissen zu teilen, macht sie sich dieses Motiv zu Nutze und kann gleichzeitig Respekt und Anerkennung ausdrücken (Rau & Adams, 2005, S. 651; Saba & Guerin, 2005, S. 208).

Tabelle 6

Handlungsansätze der 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

Im Bereich des zielgerichteten Wissenstransfers lassen sich verschiedene Handlungsansätze unterscheiden. Um Wissen gezielt weiterzugeben, ist eine Analyse der Wissensbestände und -lokalisierung innerhalb der Organisation unabdingbar (Hedge & Borman, 2012, S. 1269). Ein Wissensaudit kann bei der Identifikation von relevantem Wissen helfen, indem geprüft wird, welches Know-how für das Unternehmen von Bedeutung ist, wer dieses Wissen hat und wo Risiken aufgrund der Exklusivität, also der Bindung des Wissens an einen einzelnen Mitarbeiter, der kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand steht, herrschen (Anhang B, 2.2. Wissensmanagement). Speziell explizites Wissen ist oftmals bereits in Tätigkeits- oder Funktionsbeschreibungen sowie Prozessdokumentationen festgehalten und steht somit der Organisation als kollektives Wissen zur Verfügung (Kirschten, 2010, S. 236). Relevantes individuelles Wissen kann schließlich durch das Zuteilen von Rollen als Trainer, Mentor, Pate oder Coach weitergegeben werden, wie auch durch Best Practice Sharing.

Als Trainer kann ein älterer Mitarbeiter seine Expertise in fachspezifischen Trainings an eine breite Masse von Mitarbeitern weitergeben und Zusammenhänge erklären (Calo, 2005, S. 308). Beim Mentoring ebenso wie bei der Patenschaft liegt der Fokus hingegen auf einer einzelnen Person, der sowohl gezielt Wissen und organisationale Praktiken weitergegeben als auch als Ansprechpartner unterstützend zur Seite gestanden wird (DGFP e.V., 2004, S. 95; Doerwald, Scheibe, & van Yperen, 2015, S. 1). Der Fokus des Mentoring liegt in diesem Fall vor allem auf der Wissensvermittlung, kann aber auch Aspekte der allgemeinen Weiterentwicklung eines Mentees, beispielsweise im Hinblick auf die Karriereentwicklung,

beinhalten (Doerwald et al., 2015, S. 1). Bei einer Patenschaft liegt der Fokus auf den fachlichen Kompetenzen des Betreuten, so dass der ältere Mitarbeiter langfristig in seinen Aufgaben von diesem unterstützt bzw. entlastet werden kann (DGFP e.V., 2004, S. 95). Auch das Coaching dient dem individuellen Wissenstransfer. Insbesondere durch die gemeinsame Bearbeitung von arbeitsbezogenen Problemen, Konflikten und Zielen des Gecoachten kann der ältere Mitarbeiter sein berufliches Erfahrungswissen einbringen und weitergeben (Niermeyer, 2006, S. 22). Um den Erfolg des zielgerichteten Wissenstransfers solcher Maßnahmen zu erhöhen, ist es wichtig, den älteren Mitarbeiter auf seine neue Rolle vorzubereiten und entsprechende Unterstützung beispielsweise im Sinne einer Didaktik-Schulung zu bieten.

Beim Teilen von Best Practices steht anders als bei den bisherigen Maßnahmen vor allem der kollektive und organisationale Wissensbestand des Unternehmens im Vordergrund (Kirschten, 2010, S. 271). Durch die Präsentation oder Dokumentation von bestmöglichen Lösungen zu bestimmten Problemen oder Aufgabenstellungen kann zukünftig ein Zurückgreifen auf diese ermöglicht und die Arbeit so effektiver gestaltet werden.

Für die Bewahrung des individuellen jobspezifischen Wissens eines Mitarbeiters ist außerdem der gezielte und frühzeitige Aufbau von Nachfolgern entscheidend. So kann bereits vor dem Ausscheiden des Mitarbeiters ein Nachfolger mit dessen Aufgabengebiet vertraut gemacht werden und von seinen Erfahrungen lernen. Konkrete Maßnahmen stellen hier Tandem-Modelle sowie strukturierte Übergabe- und Austrittsgespräche dar (Kirschten, 2010, S. 272f). Bei Tandem-Modellen wird ein jüngerer Mitarbeiter dem älteren erfahrenen Mitarbeiter zugeordnet, um seinen Aufgabenbereich sowie dessen Kontakte und Geschäftspartner, aber auch Erfahrungen und bewährte Problemlösungsstrategien kennenzulernen. Durch eine intensive Zusammenarbeit können so neben expliziten auch implizite Wissensbestände übertragen werden. Bei Übergabe- und Austrittsgesprächen ist die Verwendung eines vorstrukturierten Fragebogens empfehlenswert, der spezifische Aufgaben- und Wissensbereiche, bearbeitete Projekte und deren Ergebnisse, Kontakte zu internen und externen Schnittstellen sowie vorhandene Dokumentationen erfasst.

4.6.2 Intergenerativer Wissensaustausch

Dem breiten Erfahrungs- und Fachwissen der Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter stehen das Wissen und die Ideen jüngerer Mitarbeiter gegenüber. So sehen ältere Mitarbeiter die Interaktion mit Jüngeren von großer Bedeutung, um den Wissens- und Erfah-

rungsaustausch voranzutreiben (Deller et al., 2009, S. 149). Beim intergenerativen Wissensaustausch steht daher die Bewegung von explizitem als auch implizitem Wissen in beide Richtungen im Vordergrund (Harvey, 2012, S. 408f).

Eine sowohl in der Literatur als auch Praxis weitverbreitete Maßnahme stellen altersgemischte Teams dar, wobei die Ergebnisse zu ihrer Leistung variieren (Bowers, Pharmed, & Salas, 2000, S. 322f; Roth, Wegge, & Schmidt, 2007, S. 108f). Um die positiven Effekte altersgemischter Teams zu begünstigen, sollten diese vor allem an komplexen Aufgaben arbeiten, ein gutes Team- und Kooperationsklima besitzen sowie die Heterogenität der Gruppe wertschätzen (Roth et al., 2007, S. 108f; Wegge et al., 2012, S. 5148ff). Die Förderung des Wissensaustauschs wird nach einer Untersuchung von Ellwart, Bündgens und Rack (2013) zudem durch die Lokalisierung von Expertise, die Zielsetzung des Wissensaustauschs sowie Zeit für den Austausch positiv beeinflusst (S. 961, 964). Altersgemischte Teams können insbesondere bei Projektarbeiten sowie Prozessveränderungen eingesetzt werden (Preißing, 2010, S. 171).

Von der Grundidee ähnlich wie bei den Maßnahmen des zielgerichteten Wissenstransfers können zudem Job Sharing bzw. Splitting, Generationentandems und Reverse Mentoring eingesetzt werden. Job Sharing bzw. Splitting bietet die Möglichkeit, die Arbeitszeit älterer Mitarbeiter zu verringern (Woolever, 2013, S. 124f). Wechselseitige Generationentandems können ältere Mitarbeiter entlasten, indem Aufgaben den Stärken entsprechend aufgeteilt werden (Morschhäuser et al., 2003, S. 113). Reverse Mentoring entspricht einer „Enthierarchisierung“ von Mentoring, bei dem das Zusammenbringen eines jüngeren Mentors mit einem älteren Mentee unabhängig vom Status im Vordergrund steht (Anhang B, 2.2 Wissensmanagement). Obwohl Reverse Mentoring im ursprünglichen Sinne eine Form des zielgerichteten Wissenstransfers für Bereiche wie neue Technologien darstellt, nimmt der Aspekt des intergenerationalen Austauschs hier eine besondere Rolle ein, wodurch generationenübergreifende Netzwerke geschaffen werden (Finkelstein, Allen, & Rhoton, 2003, S. 272). Damit einher geht auch die Idee eines freien Netzwerk-Mentorings, bei dem es keine Rahmenbedingungen gibt und sich jeder mit jedem austauschen kann (Anhang B, 2.2 Wissensmanagement). Voraussetzung hierfür ist eine Datenbank, in der das Wissen lokalisiert und Netzwerke visualisiert werden können. Wissensgemeinschaften (Communities of Practice) als organisierte Gruppen von Mitarbeitern, die Interesse an einem gemeinsamen Thema haben und Wissen gemeinsam aufbauen wollen, sind ein weiteres Instrument zur Förderung der Wissensteilung und -nutzung zwischen unterschiedlichen Altersgruppen (Kirschten, 2010, S. 270). Durch die Zusammenarbeit von Personen verschiedener Altersgruppen kann

so der Austausch begünstigt und zudem generationenspezifischen Stereotypen entgegenwirkt werden (Pettigrew & Tropp, 2006, S. 757, 763, 766; Woolever, 2013, S. 124f).

4.7 Übergang in die Ruhestandsphase

Die Dimension Übergang in den Ruhestand scheint zunächst weniger entscheidend in Bezug auf die Möglichkeit, das Potenzial von Personen kurz vor bzw. im Ruhestandsalter länger im Unternehmen zu halten, als den Eintritt in den Ruhestand zu erleichtern und somit zu einer besseren Anpassungsfähigkeit und Zufriedenheit im Ruhestand zu führen (Anderson & Weber, 1993, S. 402ff; Feldman, 1994, S. 302; Spiegel & Shultz, 2003, S. 296). So können sich insbesondere Vorruhestandsberatungen und Möglichkeiten zur frühzeitigen Planung positiv auf das ökonomische, psychologische und soziale Wohlbefinden im Ruhestand auswirken (Taylor & Doverspike, 2003, S. 58f). Durch eine umfassende Vorbereitung kann außerdem die Unsicherheit auf den bevorstehenden Ruhestand gesenkt werden, welches in diesem Falle sogar die Entscheidung, früher in den Ruhestand zu gehen, als Folge haben könnte (Feldman, 1994, S. 302). Andere Studienergebnisse weisen hingegen darauf hin, dass unter bestimmten Bedingungen, wie beispielsweise einer Verkürzung von Rentengeldern, eine Vorruhestandsberatung ebenfalls einen späteren Renteneintritt begünstigen kann (Taylor & Shore, 1995, S. 80). Weiterhin erhöht die Möglichkeit von Übergangslösungen, wie graduellem Ausscheiden, ebenfalls eine Verlängerung der Erwerbstätigkeit, da durch die Erarbeitung von individuellen Übergangslösungen die Bereitschaft des Mitarbeiters erhöht wird, eine langfristige Kooperationsbeziehung im Sinne einer Weiter- oder Wiederbeschäftigung im Ruhestand einzugehen (Kirschten, 2010, S. 273f; Taylor & Shore, 1995, S. 80). Nicht zuletzt kann auch ein Kontakthalten während des Ruhestands den Übergang der betroffenen Personen in den Ruhestand erleichtern, sowie gleichzeitig es dem Unternehmen ermöglichen, bei Bedarf auf diese zurückzugreifen (Hertel & Zacher, in press, S. 52; Naegele & Walker, 2006, S. 21). Mögliche Handlungsansätze hierzu sind in Tabelle 7 abgebildet.

4.7.1 Frühzeitige Planung

Aus Sicht von Personen, die bereits im Ruhestand sind, sollte die Ruhestandsplanung möglichst frühzeitig beginnen (Anderson & Weber, 1993, S. 402ff). Auch Ergebnisse einer Untersuchung von Ekerdt, Kosliski und DeViney (2000) weisen darauf hin, dass Personen

bereits 15 Jahre vor ihrem erwarteten Ruhestand anfangen, sich Gedanken darüber zu machen bzw. mit Freunden oder Familie darüber sprechen (S. 10). Mit zunehmender Nähe zum Ruhestand nimmt dieses Verhalten zu.

Tabelle 7

Handlungsansätze der 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

Als Handlungsansatz können formale Angebote diese oftmals informelle Planung ergänzen, um eine frühzeitige Planung zu gewährleisten. So kann die Ruhestandsplanung beispielsweise in jährlichen Mitarbeitergesprächen (siehe auch 4.5.1) sowie gezielten Beratungsgesprächen oder strukturierten Klein- und Großgruppendifkussion stattfinden. Das Einladen von Ehe- bzw. Lebenspartnern in Beratungssitzungen kann zusätzlich zur Zielsetzung beitragen und in Entscheidungsprozessen helfen (Canaff, 1997, S. 90ff). Ein systematischer Ansatz sowie die organisationale Unterstützung und Betreuung gewinnt zudem an Bedeutung, da nur ein geringer Prozentsatz an Personen, die sich für den Übergang bzw. die

Zeit nach dem Ruhestand Pläne machen, auch tatsächlich daran halten (Abraham & Houseman, 2004, S. 20). Das gemeinsame Entwickeln eines Übergangs- bzw. Ruhestandsplanes ist daher empfehlenswert.

Während in früheren Jahren vor allem gesundheitliche und finanzielle Themen als Wünsche für die Planung geäußert wurden (Anderson & Weber, 1993, S. 402ff), treten heutzutage vermehrt soziale und psychologische Aspekte in den Vordergrund (Calo, 2005, S. 309f; Dennis & Fike, 2012, S. 538; 543f). Themen wie die Entwicklung einer neuen Identität, Interessen und Zeitverteilung, Herausforderungen, Beziehungen oder Gesundheit im Ruhestand können dabei relevant sein. Unter dem Gliederungspunkt Vorbereitung auf die Ruhestandsphase (4.7.3) als Teil der frühzeitigen Planung wird konkreter auf Themen der Ruhestandsvorbereitung, wie Erwartungskklärung und Zielsetzung, eingegangen.

Eine frühzeitige Planung beinhaltet auch, sich frühzeitig mit den eigenen Potenzialen auseinanderzusetzen (Anhang B, 3.1 Übergang in die Ruhestandsphase). Potenzial- bzw. Talentworkshops, die beispielsweise acht Jahre vor dem Erreichen des Ruhestandsalters stattfinden, können so Talente aufzeigen und neue Weiterbildungsmöglichkeiten eröffnen, die mehr als berufsbezogen sind.

Ein weiterer Aspekt der frühzeitigen Planung ist das Nachfolgemangement zur rechtzeitigen Identifikation und Einweisung eines geeigneten Nachfolgers (Hedge & Borman, 2012, S. 1268f; Voelpel et al., 2012, S. 510; 513). Dies gewährleistet ausreichend Zeit, um diesen mit entsprechenden Maßnahmen des zielgerichteten Wissenstransfers vorzubereiten (siehe 4.6.1).

4.7.2 Individuelle Übergangslösungen

Nach Beehr (2014) ist nicht die Frage, ob man in den Ruhestand geht oder nicht, sondern wie (S. 1105f). Der Ruhestand nehme demnach verschiedene Formen an und sei eher eine Multiple-Choice als eine Ja-Nein-Entscheidung. Die Organisation nimmt dabei eine wichtige Rolle ein, da sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter prüfen kann, welche Übergangslösung in Abhängigkeit der Wünsche, Bedürfnisse, Erfahrungen und Kompetenzen des Mitarbeiters aber auch der Bedürfnisse der Organisation am besten geeignet ist.

Insgesamt stellen individuelle Übergangslösungen oft eine Kombination verschiedener Altersmanagementstrategien dar, wie beispielsweise einer Reduzierung der Arbeitszeit verknüpft mit einer Tätigkeit als Trainer. Um Redundanzen zu vermeiden, wird hier der Fokus auf das Ausgleiten bzw. einen graduellen Übergang in den Ruhestand gelegt, der meist mit

dem Wunsch einhergeht, mehr Zeit für Familie und Partner zu haben (Humphrey et al., 2003, S. 55f).

Die Anpassung der Arbeitszeit als Übergangslösung wird als Altersteilzeit (phased retirement) bezeichnet (Paullin & Whetzel, 2012, S. 401). Altersteilzeitprogramme konzentrieren sich vor allem auf Arbeitnehmer, die bereits einen Rentenanspruch besitzen oder kurz davor sind und entsprechen den unter 4.3.1 vorgestellten flexiblen Arbeitszeiten. Nach einer Erhebung des AARP (2005) wünschen sich knapp die Hälfte der an Altersteilzeit interessierten Mitarbeiter, diese zwischen 60 und 64 Jahren zu starten, circa jeweils ein Viertel der Befragten würde gerne früher bzw. später damit anfangen (S. 9ff). Weiterhin zeigt sich, dass eine Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit um 16 Stunden am attraktivsten ist, aber auch acht bis 12 Stunden weniger pro Woche vielversprechend erscheinen (S. 15). Diese Unterschiede betonen den Aspekt einer individuellen Ausgestaltung sowohl des Beginns von Altersteilzeit als auch des Umfangs der Arbeitszeit. Eine individuelle Ausgestaltung ist allerdings in Abhängigkeit der Tätigkeit nicht immer möglich. So können in besonderen Fällen auch Blockmodelle bzw. feste altersgestaffelte Teilzeiten, bei denen die Arbeitszeit mit steigendem Lebensalter bzw. steigender Dauer der Betriebszugehörigkeit schrittweise reduziert wird, Anwendung finden (Bögel & Frerichs, 2011, S. 55). Weitere Möglichkeiten zur Individualisierung der Übergangszeit sind die bereits erwähnten Zeitkontenmodelle, sowie bezahlte oder unbezahlte Freistellungen (siehe 4.3.1). Diese ermöglichen beispielsweise die Teilnahme an ehrenamtlichen Aktivitäten vor Eintritt in den Ruhestand (Paullin & Whetzel, 2012, S. 405). Außerdem bieten sie die Möglichkeit einer Simulation des Ruhestands, indem vermehrt arbeitslose Tagesabläufe vor dem Eintritt in den Ruhestand erlebt werden können (Anhang B, 3.1 Übergang in die Ruhestandsphase).

Obwohl die individuelle Ausgestaltung von Arbeitszeitarrangements oftmals den Zeitpunkt des Ausscheidens nach hinten verlagert (AARP, 2005, S. 9ff), ist darauf hinzuweisen, dass die Nutzung von Angeboten des graduellen Ausscheidens nicht zwangsläufig die totale Lebensarbeitszeit eines Mitarbeiters verlängert (Eyster et al., 2008, S. 14f). Da die Höhe der Rente allerdings durch die letzten drei Jahre der Erwerbstätigkeit entscheidend beeinflusst wird, bietet es sich an, Übergangslösungen auch gezielt nach Erreichen des Rentenalters anzubieten und somit die totale Lebensarbeitszeit zu verlängern (Anhang B, 3.1 Übergang in die Ruhestandsphase).

Neben einer individuellen Ausgestaltung im Hinblick auf die Arbeitszeit ist auch der Aspekt des Arbeitsortes sowie der Tätigkeit entscheidend. So können in Abhängigkeit der Bedürfnisse des Mitarbeiters und der Organisation Telearbeitslösungen eingesetzt werden.

Mit Bezug auf die Motivation und Interessen aber auch Fähigkeiten des Mitarbeiters können außerdem neue Rollen, zum Beispiel als Mentor, Coach oder Trainer, oder neue Tätigkeitsbereiche, wie ein Wechsel ins Controlling oder in eine interne Beratung, vereinbart werden.

Auch in der Praxis sind formale Angebote des graduellen Ausscheidens eher selten aufzufinden, da sich die Arbeitgeber durch informelle Absprachen die Möglichkeit individueller Angebote offen halten (Hutchens & Grace-Martin, 2006, S. 543). Ursache hierfür ist überwiegend nicht die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter, sondern der Wunsch nach Kontrolle des Arbeitgebers, seine Entscheidung in Abhängigkeit der Fähigkeiten und des Jobs des Mitarbeiters, aber auch auf Basis der aktuellen Wirtschafts- bzw. Geschäftssituation treffen zu können.

4.7.3 Vorbereitung auf die Ruhestandsphase

Der Eintritt in den Ruhestand ist verknüpft mit einer Vielzahl an Veränderungen. Eine angemessene Vorbereitung sowie emotionale und soziale Unterstützung können dabei helfen, das Selbstbild in dieser Phase der Veränderung aufrecht zu erhalten und ein größeres Kontrollgefühl zu ermöglichen (Feldman, 1994, S. 302f). Nach Taylor und Doverspike (2003) sollten Programme zur Vorbereitung des Ruhestands verschiedene Aspekte kombinieren: (a) Der Aufbau von Selbstwirksamkeit, um den mit dem Ruhestand verbundenen Herausforderungen und Veränderungen entgegenzutreten, (b) Unsicherheit und Ambiguität verringern, (c) die Wichtigkeit des physischen Wohlbefindens, sowie (d) der finanziellen Planung und (e) der Bedeutung von sozialer Unterstützung im Ruhestand hervorheben (Taylor & Doverspike, 2003, S. 61f). Auch andere Forscher kommen zu dem Schluss, dass Informationen und Vorbereitung in den Bereichen Finanzen und Gesundheit sowie zu psychosozialen Aspekten von Bedeutung sind (Calo, 2005, S. 309f; Feldman, 1994, S. 302f). Obwohl die gesundheitliche und finanzielle Lage der Baby Boomer Generation, die sich zurzeit kurz vor bzw. im Ruhestandsalter befindet, generell gut zu bewerten ist, fällt bei genauerer Betrachtung eine große Variabilität auf (Taylor & Doverspike, 2003, S. 70ff). In der Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern sollte daher, wie auch bei der Ausgestaltung von Übergangslösungen, auf angepasste und individuelle Vorbereitungsmöglichkeiten geachtet werden, um den Anforderungen jedes Einzelnen gerecht zu werden. Die Veränderungen des Arbeitsmarktes führen außerdem dazu, dass die Themen Beschäftigung und Karriereentwicklung im Ruhestand vermehrt zunehmen (Hedge & Borman, 2012, S. 1271). Um alle Optionen für den Ruhestand aufzuzeigen, kann so auch der Aufbau alternativer Beschäfti-

gungsmöglichkeiten im Sinne sogenannter Bridge-Jobs (siehe 4.8.1) oder auch von Selbstständigkeit thematisiert werden (Wöhrmann et al., 2014, S. 310f). Das Heranführen an ehrenamtliche Engagements, beispielsweise durch ehrenamtliche Einsätze während der Arbeitszeit, kann den Mitarbeitern weitere Tätigkeiten für die Zeit im Ruhestand demonstrieren.

Denkbare Maßnahmen, die die verschiedenen Themen integrieren können, stellen Informationsveranstaltungen und Workshops, aber auch interne sowie externe Ruhestandsberatungen dar (Veth et al., 2015, S. 69). Unabhängig vom Thema sollte die Vorbereitung einerseits Informationen vermitteln und andererseits helfen, realitätsnahe Erwartungen zu antizipieren (Adams & Rau, 2011, S. 182). So kann eine Simulation des Ruhestands durch beispielsweise Sabbaticals kurz vor bzw. im Ruhestandsalter hilfreich sein. Für eine realistischere Erwartungsbildung kann außerdem der Austausch zwischen älteren Mitarbeitern, Mitarbeitern im Ruhestandsalter bzw. Ruheständlern beispielsweise im Rahmen gemeinsamer Veranstaltungen gefördert werden (Wöhrmann et al., 2013, S. 226). Basierend auf den Erwartungen können anschließend mithilfe von Zielsetzungsworkshops Ziele sowie konkrete Schritte, wie beispielsweise die Mobilisierung und Organisation von Ressourcen, identifiziert werden. Die Kombination von Informationen und Zielsetzungsübungen zeigt insbesondere für die finanzielle Planung positive Effekte in Bezug auf Zielklarheit, Planung und Sparaktivitäten auf (Hershey, Mowen, & Jacobs-Lawson, 2003).

4.7.4 Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege

Zur Erleichterung eines graduellen Ausscheidens aus dem Arbeitsleben kann eine fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege beitragen (Hertel & Zacher, in press, S. 52). Diese erfüllt auch die Funktion, älteren Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihr soziales Netzwerk und Umfeld aufrecht zu erhalten, um somit einer sozialen Isolation vorzubeugen. So wird soziale Integration von Ruheständlern als einer der Hauptvorteile von Erwerbstätigkeit im Ruhestand angegeben (Wöhrmann et al., 2014, S. 310).

Als Interventionsmöglichkeit kann eine fortlaufende Einbindung beispielsweise im Rahmen von Kooperationsbeziehungen stattfinden, bei denen in besonderen Situationen wie Unternehmenskrisen oder Reorganisationsprozessen Ruheständler eingesetzt werden können (siehe 4.8) (Kirschten, 2010, S. 273f). Auch die Position als Ambassador dient einer fortlaufenden Einbindung ehemaliger älterer Arbeitnehmer. Ein Ambassador ist ein Repräsentant oder Botschafter der Organisation in der Zusammenarbeit mit Hochschulen und Universitäten oder auch in der Arbeit mit gemeinnützigen oder lokalen Organisationen (Calo, 2005,

S. 308). Im Rahmen von Aktivitäten der sozialen Verantwortung können zusätzlich ehrenamtliche Tätigkeiten gefördert werden. Diese können sowohl innerhalb des Unternehmens, beispielsweise im Bereich der Kinderbetreuung oder Mitarbeiterinitiativen, als auch extern in regionalen Vereinen oder Verbänden stattfinden. Eine Ehrenamtsbörse sowie ein Ehrenamtskoordinator, der als Ansprechpartner für Interessierte dient, können unterstützend eingesetzt werden (Anhang B, 3.1 Übergang in die Ruhestandsphase).

Zur allgemeinen Kontaktpflege schlägt Preißing (2010) ähnliche Maßnahmen wie während der Elternzeit vor: Teilnahme an regelmäßigen, wichtigen Terminen, wie Betriebsversammlungen oder Weihnachtsfeiern, sowie die Bereitstellung von Informationen (S. 178). Dies kann beispielsweise in Form von Newslettern erfolgen. Eine alternative Maßnahme, um die Beziehung zwischen Organisation und ehemaligen Mitarbeitern aufrecht zu erhalten, ist eine Alumni-Community, welche auch den Austausch zwischen Mitarbeitern und Ehemaligen fördert (Paullin & Whetzel, 2012, S. 406). Eine Netzwerkförderung kann außerdem durch regelmäßige Angebote, wie das Öffnen der Kantine für Ruheständler, erfolgen (Anhang B, 3.1 Übergang in die Ruhestandsphase). Spezielle Events nur für Ruheständler bieten zusätzliche Möglichkeiten, ein soziales Umfeld und den Kontakt mit ehemaligen ebenfalls pensionierten Kollegen aufrecht zu erhalten.

4.8 Beschäftigung im Ruhestandsalter

Das Bild vom Ruhestand hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert, so dass die Beschäftigung im Ruhestandsalter ein wichtiges Handlungsfeld des Altersmanagements darstellt (Walker & Taylor, 1998). So wird Ruhestand nicht mehr zwangsläufig als totaler Rückzug aus dem Arbeitsleben verstanden, sondern wird neben dem traditionellen Ausscheiden aus dem Arbeitsleben durch neue Arten von Beschäftigungsmöglichkeiten bestimmt. Die Entscheidung, trotz Erreichen des Ruhestandsalters erwerbstätig zu bleiben bzw. in die Erwerbsarbeit zurückzukehren, wird dabei maßgeblich durch das organisationale Altersmanagement bestimmt (Armstrong-Stassen, 2008a, S. 343). Für die Organisation bedeutet dies, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, wie diejenigen Kompetenzen genutzt werden können, die bisher nicht genutzt wurden (Anhang B, 3.2 Beschäftigung im Ruhestandsalter). So können neue Geschäftsmodelle Beschäftigungsmöglichkeiten für Mitarbeiter im Ruhestandsalter bieten. Eine klare strategische Ausrichtung, offene Kommunikation sowie individuelle Ausgestaltungsmöglichkeiten sind dabei essentiell, um den Bedürfnissen von Mitarbeitern und Organisation gerecht zu werden. In Tabelle 8 sind Handlungsansätze der Dimension Beschäftigung im Ruhestandsalter zusammengefasst.

Tabelle 8

Handlungsansätze der 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

4.8.1 Beschäftigungsmöglichkeiten

Eine Beschäftigung im Ruhestandsalter stellt für ältere Mitarbeiter eine attraktive Möglichkeit dar, mental und körperlich aktiv zu bleiben (AARP, 2003, S. 21). Weiterhin geben ältere Mitarbeiter als Gründe für eine Post-Ruhestandsbeschäftigung produktiv bzw. nützlich zu sein, aber auch Interesse an der Arbeit zu haben und sozial integriert zu bleiben, an (AARP, 2003, S. 21; Reday-Mulvey, 2006, S. 98; Shultz, Morton, & Weckerle, 1998, S. 46,50). Auch finanzielle Gründe können eine entscheidende Rolle spielen (AARP, 2003, S. 21).

Beschäftigungsmöglichkeiten im Ruhestand werden oft als sogenannte Bridge-Jobs bezeichnet, die dem Übergang zwischen dem ursprünglichen Vollzeitjob und dem vollständigen Rückzug aus dem Arbeitsleben dienen (Beehr & Bennett, 2015; Feldman, 1994; Gobeski & Beehr, 2009, S. 402). Diese Übergangsbeschäftigung kann in verschiedenen Formen auftreten: (a) Die Beschäftigung wird unmittelbar oder verzögert weitergeführt, (b) der ursprüngliche Job wird beibehalten oder nicht, (c) die Beschäftigung findet beim gleichen Arbeitgeber, einem neuen Arbeitgeber oder als Selbstständiger statt und (d) die Beschäftigung ist stetig oder periodisch (Beehr & Bennett, 2015, S. 114). Nach einer Studie von Ulrich und Brott (2005) ist vor allem eine Beschäftigung in ähnlichen Jobs wie zuvor wahrscheinlich,

da die Ruheständler bereits viele Jahre in ihr Wissen und ihre Erfahrung investiert haben und so ihre organisationale Identität aufrechterhalten möchten (S. 166f). Andere Ergebnisse deuten darauf hin, dass Ruheständler auch die Möglichkeit schätzen, neue Erfahrung zu sammeln und neue Fähigkeiten zu erlernen (AARP, 2003, S. 23). Wie bereits betont, ist auch Flexibilität ein Kriterium für eine Beschäftigung im Ruhestandsalter. Diese wird auch dann präferiert, wenn sie mit einem Wechsel der Tätigkeit und möglicherweise einem Verlust des Status oder einer Verringerung des Einkommens verknüpft ist (Feldman, 1994; Gobeski & Beehr, 2009, S. 402).

Typische Beschäftigungsmöglichkeiten für Ruheständler, die teilweise ein hohes Maß an Flexibilität ermöglichen, sind Tätigkeiten im Bereich Ausbildung und Training, wie Coaches, Trainer und Mentoren, Bürounterstützung, Sicherheit, Vertrieb aber auch Tätigkeiten als Fahrer, im Einzelhandel sowie im Handwerk, Landwirtschaft und Viehzucht oder Gesundheitsdienstleistungsbereich (AARP, 2003, S. 50). Weiterhin können Mitarbeiter, die zuvor in physisch belastenden Positionen aktiv waren, Aufgaben im Bereich Kundenbetreuung, Teamleitung oder Qualitätssicherung übernehmen, die auf ihrem Know-how aufbauen. Eine Besonderheit ergibt sich aus der Möglichkeit, ehemalige Mitarbeiter als externe Berater oder unabhängige Vertragspartner anzustellen (Eyster et al., 2008, S. 18). Grundvoraussetzung hierfür ist die Selbstständigkeit der ehemaligen Mitarbeiter, wobei allerdings der Aspekt der Scheinselbstständigkeit berücksichtigt werden muss. Alternativ können interne oder ausgelagerte Beratungsfirmen die Möglichkeit zur Beschäftigung bieten. Für größere Firmen, wie Konzerne, bietet sich zudem die Möglichkeit einer internen Zeitarbeitsfirma bzw. der Kooperation mit einer Zeitarbeitsfirma, die ältere Mitarbeiter gezielt in Projekten oder als Urlaubs- oder Mutterschaftsvertretung einsetzen kann (DGFP e.V., 2004, S. 93).

Als Alternative zur Weiter- oder Wiederbeschäftigung älterer Mitarbeiter ermöglicht die Neubeschäftigung von Mitarbeitern im Ruhestand den Unternehmen, neues Potential zu gewinnen, indem auf große Wissens- und Erfahrungsbestände aus anderen Bereichen und Branchen zurückgegriffen werden kann. Für die Rekrutierung älterer Mitarbeiter gilt, dass diese direkt angesprochen werden, beispielsweise indem die besonderen Stärken dieser Gruppe, wie Erfahrung, Reife und Generativität betont werden (Dychtwald, Erickson, & Morison, 2004, March; Lievens et al., 2012, S. 381ff; Morschhäuser et al., 2003, S. 46ff). Außerdem sollten geeignete Rekrutierungskanäle, wie beispielsweise spezialisierte Vermittlungsagenturen, gewählt werden, um Ruheständler gezielt zu erreichen. Das Hervorheben von Job bzw. organisationalen Charakteristika, die von älteren Mitarbeitern geschätzt werden, wie zum Beispiel flexible Arbeitsarrangements oder Möglichkeiten zur Weiterbildung,

kann die Attraktivität der Ausschreibung für Ruheständler weiter erhöhen (Lievens et al., 2012, S. 381ff).

4.8.2 Strategische Planung

Die strategische Planung von Seiten der Organisation ist von besonderer Relevanz, da viele Ruheständler Gründe innerhalb der Firma nennen, die für einen unfreiwilligen Ruhestand ausschlaggebend waren (Deller et al., 2009, S. 144f). Über die Hälfte der befragten aktiven Ruheständler gibt an, dass sie unter bestimmten Bedingungen länger bei ihrem Arbeitgeber geblieben wären, wenn zum Beispiel keine Unternehmensgründe, Ruhestandsregularien oder gesundheitliche Konditionen dagegengesprochen hätten. Shacklock, Fulop und Hort (2007) weisen zudem auf eine fehlende Initiative der Unternehmen im Hinblick auf eine Beschäftigung im Ruhestandsalter hin und betonen die Wichtigkeit einer Wiedereintrittsstrategie (S. 164).

Diverse Handlungsansätze können die strategische Planung unterstützen. Um eine langfristige Planung zu ermöglichen, muss sich die Organisation der Zusammensetzung ihrer Belegschaft bewusst werden und sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auseinandersetzen. Ein Demografieprofil, als Übersicht über die Alterszusammensetzung der Belegschaft je nach Position, Abteilung und Standort sowie der Länge der Unternehmenszugehörigkeit, kann ein hilfreiches Instrument dafür darstellen (Hedge & Borman, 2012, S. 1268f). Eine Schätzung für die folgenden Jahre basierend auf den vorhandenen Ressourcen kann Aufschluss darüber geben, wo Engpässe entstehen oder kritische Positionen besetzt werden müssen (Calo, 2008, S. 412). Weiterhin kann auch ein Wissensaudit Anwendung finden, bei dem Wissensträger anhand ihrer Expertise, deren Relevanz und Exklusivität identifiziert werden (siehe auch 4.6.1) (Hedge & Borman, 2012, S. 1269). Auf Basis dieser Daten kann ein besonderer Fokus auf die identifizierten Positionen und Wissensbestände gelegt werden. Hier knüpft auch das Nachfolgemanagement an, das als strukturierter Prozess der Identifikation und Vorbereitung eines Nachfolgers eine besondere Relevanz in der strategischen Planung einnimmt (siehe auch 4.6.1 und 4.7.1).

Eine alternative Maßnahme stellt der Aufbau einer Datenbank mit einer Übersicht über alle Ruheständler mit Interesse an einer weiteren Zusammenarbeit inklusive Qualifikationen, Erfahrungen, beruflichem Werdegang etc. dar (Paullin & Whetzel, 2012, S. 402). Werden für Projekte bestimmte Schlüsselqualifikationen und -erfahrungen benötigt, können in Anlehnung an die Idee von Beratungs- oder Zeitarbeitsfirmen die entsprechenden Personen leicht identifiziert und angefragt werden. Ein Praxisbeispiel, welches von AARP (2006) mit

dem Award Best Employers for Workers Over 50 ausgezeichnet wurde, ist das Retiree Casual Program (S. 17). Ruheständler können hier bis zu 1000 Stunden pro Jahr auf Projektbasis arbeiten, ohne ihren Rentenanspruch zu verlieren. Dies bietet die Möglichkeit einer just-in-time Personalbesetzung. An dem Programm nehmen 200 bis 300 Ruheständler in einem Alter von 62 bis 90 Jahren teil.

Strategische Planung beinhaltet des Weiteren, Rahmenbedingungen für eine Beschäftigung im Ruhestandsalter zu definieren. So können beispielsweise das Formulieren von Kriterien für eine Beschäftigung im Ruhestandsalter oder einer Definition von potenziellen Beschäftigungsmöglichkeiten Transparenz schaffen und eine Beschäftigung im Ruhestandsalter erleichtern (Wöhrmann et al., 2014, S. 311). Nichtsdestotrotz ist der Aspekt der individuellen Ausgestaltung zu beachten, so dass Raum für individuelle Absprachen gegeben wird und das Eingehen auf einzelne Mitarbeiter möglich ist.

4.8.3 Offene Kommunikation

Auch heutzutage erscheint der Ruhestand für viele ältere Mitarbeiter noch als normativ (van Dam, van der Vorst, & van der Heijden, 2009, S. 279). So nehmen vor allem Mitarbeiter ab 50 Jahren ein verpflichtendes Ruhestandsalter wahr (AARP, 2007, S. 70f). Solch eine Ruhestandskultur kann sowohl sozialen als auch normativen Druck auf ältere Mitarbeiter ausüben, so dass diese in Abhängigkeit von ihrem Alter und ihrer finanziellen Lage baldmöglichst in den Ruhestand gehen (Ekerdt et al., 2000, S. 19; Paullin & Whetzel, 2012, S. 407; van Dam et al., 2009, S. 279). Um die Wahrscheinlichkeit einer Weiterbeschäftigung zu erhöhen, sollte daher die Möglichkeit bzw. der Wunsch einer Beschäftigung im Ruhestandsalter von Seiten der Organisation klar kommuniziert werden. Programme, die einen vorzeitigen Ruhestand begünstigen, sind im Gegensatz dazu eher hinderlich, da sie falsche Erwartungen vermitteln (Ajzen, 1991, S. 188).

Eine Intervention, die den Wechsel weg vom Automatismus hin zu der bewussten Entscheidung zwischen Arbeitnehmer und Organisation über die Beendigung oder Fortführung des Arbeitsverhältnisses fördert, kann diesem Problem entgegenwirken (Anhang B, 3.2 Beschäftigung im Ruhestandsalter). Ein Beispiel wäre ein Arbeitsvertrag, der auch nach Erreichen des Rentenalters seine Gültigkeit behält. Zur Ermöglichung einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses kann in diesem Fall eine Kündigungsklausel bzw. ein außerordentliches Kündigungsrecht ab 65 Jahren - sowohl für Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber - eingeräumt werden. Für Unternehmen bedeutet dies allerdings, dass zunächst keine Differenzierung stattfindet, welche Personen sie halten möchten oder nicht. Ebenso kann es für Personen im

Ruhestandsalter, die gerne weiterarbeiten möchten, demotivierend sein, wenn die Organisation von ihrem Kündigungsrecht Gebrauch macht.

Eine Alternative hierzu stellt ein persönliches Gespräch zwischen Führungskraft oder Personalverantwortlichem und dem Mitarbeiter vor Ablauf des Arbeitsvertrages dar. So gibt eine Vielzahl von Ruheständlern an, dass sie ihre Entscheidung in den Ruhestand zu gehen überdacht hätten, wenn sie einfach gefragt worden wären (U.S. Department of Labor, 2008). Ältere Mitarbeiter wünschen sich zudem, dass ihnen sowohl bezahlte als auch unbezahlte Möglichkeiten der Weiterbeschäftigung aufgezeigt werden (Wöhrmann et al., 2014, S. 310f). Das Gespräch bietet daher nicht nur Gelegenheit, Mitarbeiter direkt anzusprechen, weiter für das Unternehmen tätig zu sein, gleichzeitig können ebenfalls Möglichkeiten zur Ausgestaltung der Beschäftigung thematisiert werden. Zur Aufklärung tragen außerdem Informationsmaterialien oder -veranstaltungen bei (Paullin & Whetzel, 2012, S. 405; Shacklock et al., 2007, S. 164). Speziell formelle Beschäftigungsprogramme können regelmäßig in Rahmen der Unternehmenskommunikation, wie Intranet oder Newslettern, angesprochen bzw. abgebildet werden. So können beispielsweise Fälle erwerbstätiger Ruheständler im Unternehmen vorgestellt werden. Gleichzeitig können Informationen zur Beschäftigung im Ruhestandsalter in die Vorbereitung auf den Ruhestand mit eingebunden werden (siehe 4.7.3).

4.8.4 Individuelle Ausgestaltung

Um die Attraktivität einer Beschäftigung im Ruhestandsalter zu erhöhen, ist eine individuelle Ausgestaltung von Bedeutung. So sind für manche Ruheständler eher flexible Arbeitszeiten relevant, für andere hingegen finanzielle Aspekte. AARP (2003) unterscheidet beispielsweise drei Gruppen von an Erwerbsarbeit interessierten Ruheständlern: (a) Die Ausgeglichenen (Balancers), (b) die Enthusiasten (Enthusiasts) und (c) die Verdiener (Earners) (S. 60ff). Die Ausgeglichenen haben den Wunsch, mental und physisch aktiv sowie produktiv zu bleiben, neue Fähigkeiten zu erlernen sowie Spaß und Freude an der Arbeit zu haben. Außerdem bevorzugen sie die Möglichkeit weniger zu arbeiten und Auszeiten nehmen zu können. Ebenso wie die Ausgeglichenen legen die Arbeitsenthusiasten Wert auf die mentale und körperliche Aktivität. Sie unterscheiden sich aufgrund ihrer Karriereorientierung und planen, im Ruhestand einen neuen Job auszuüben. Dem gegenüber stehen die Verdiener, für die finanzielle Überlegungen ausschlaggebend sind. Für sie ist es wesentlich, für sich selbst und die Familie sorgen zu können.

Es ist zu beachten, dass solch eine Einteilung bestenfalls eine Annäherung an die Bedürfnisse und Wünsche von an Erwerbsarbeit interessierten Ruheständlern darstellt, die der

Heterogenität dieser Gruppe nicht gerecht wird. So sind eine Vielzahl von Faktoren, wie beispielsweise der Wunsch nach sozialer Integration oder einen Beitrag zu leisten, für die Ausgestaltung einer Beschäftigung im Ruhestandsalter zu berücksichtigen. Neben den Wünschen und Bedürfnissen der Einzelnen sind für die Organisation auch Aspekte wie die frühere Leistung und Expertise des Mitarbeiters bei der inhaltlichen Ausgestaltung des Beschäftigungsverhältnisses zu berücksichtigen. Trainer- oder Coach-Tätigkeiten bieten sich beispielsweise eher an, wenn die betroffene Person die notwendige Motivation bzw. relevantes Erfahrungs- oder Fachwissen mit sich bringt (Preißing, 2010, S. 173). Für die Frage, welche Optionen sich hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung ergeben, sei auf den Gliederungspunkt Beschäftigungsmöglichkeiten (4.8.1) verwiesen.

Für die individuelle Ausgestaltung können unterschiedliche Formen von Arbeitsverhältnissen eingesetzt werden. Hierzu zählen zum Beispiel Vollzeit- oder Varianten von Teilzeitarbeitsverhältnissen, befristete Verträge, freie Mitarbeit, Werk- oder Projektverträge, Interimsmanagement, Zeitarbeit sowie Bedarfsarbeitsverträge (Anhang B, 3.2 Beschäftigung im Ruhestandsalter; DGFP e.V., 2004, S. 48). Eine freie Mitarbeit oder Projektverträge erlauben beispielsweise sehr viel Flexibilität in Hinblick auf die Bestimmung des Arbeitsortes und der Arbeitszeit. Für eine Tätigkeit in Führungspositionen wäre allerdings diese Art von Arbeitsverhältnis ungeeignet. Zusätzlich können individuelle Absprachen in den Arbeitsverträgen festgehalten werden, die die Erwartungen an flexible Regelungen, wie zum Beispiel reduzierte Arbeitszeiten, keine Bindung an Arbeitsort und -platz, individuelle Entscheidungsspielräume über Arbeitszeit und -inhalt sowie die zukünftige Dauer der Weiterbeschäftigung berücksichtigen (Büsch et al., 2010, S. 6).

4.9 Fallbeispiele aus der Praxis

Die in den Punkten 4.1 bis 4.8 vorgestellten Handlungsansätze können in der Praxis unterschiedlich ausgestaltet und in eine Gesamtstrategie eingebettet werden. Zur Veranschaulichung der praktischen Umsetzung wurden diverse Fallbeispiele aus Unternehmen identifiziert, die einzelne oder auch kombinierte Maßnahmen guter Praxis im Altersmanagement veranschaulichen (Anhang A). Im Folgenden werden beispielhaft zwei Ansätze präsentiert, welche dimensionsübergreifend auf unterschiedliche Aspekte des Altersmanagements abzielen. Die DSW21 – Dortmunder Stadtwerke AG bietet mit ihrem PRO AGE Programm ein umfassendes Demografie-Konzept, welches Maßnahmen der Dimensionen Organisationskultur, Führung, Arbeitsgestaltung, Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung und Wissensmanagement kombiniert (Jürgenhake & Senft, 2008, S. 14ff). Ergänzend weist das

Beispiel der Bosch Management Support GmbH Handlungsansätze aus den Dimensionen Übergang in die Ruhestandsphase und Beschäftigung im Ruhestandsalter auf (Bosch Media Service, 2015a, 2015b).

DSW21 – Dortmunder Stadtwerke AG - Programm für altersgerechte Arbeit, Gesundheit und Entwicklung

Im Jahr 2003 hat die DSW21 – Dortmunder Stadtwerke AG das Programm für Altersgerechte Arbeit, Gesundheit und Entwicklung (PRO AGE) eingerichtet, um das Unternehmen „demografiefest“ zu machen und einem möglichen Fachkräftemangel entgegenzuwirken (Jürgenhake & Senft, 2008, S. 14ff). Der Unternehmensverbund DSW21 stellt mit insgesamt zehn Tochtergesellschaften Infrastruktur und Dienstleistungen in den Bereichen Mobilität, Strom, Wärme, Wasser und Telekommunikation für ganz Dortmund bereit. Ziel von PRO AGE ist es, alle Mitarbeiter im Fahrdienst möglichst lange im Unternehmen und bis ins Alter beschäftigungsfähig zu halten.

Das ganzheitliche Konzept von PRO AGE umfasst folgende Handlungsfelder und Gestaltungsansätze:

- **Gesundheit:** Förderung der Beschäftigungsfähigkeit durch präventive Gesundheitskonzepte wie eine gesundheitsorientierte Infrastruktur, psychologische Beratung und Betreuung sowie Seminare zu psychischen Belastungen oder zu Suchtgefahren am Arbeitsplatz, Anti-Stress-Seminare und Deeskalationstrainings
- **Qualifikation:** Stärkere Einbindung älterer Mitarbeiter in Personalentwicklung sowie Entwicklung und Förderung von Nachwuchskräften; Identifizierung und Förderung von Fach- und Führungstalenten, umfangreiche Fort- und Weiterbildungsangebote ohne Altersgrenzen
- **Unternehmenskultur/-kommunikation:** Intensive innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit, Sensibilisierung und Information der Mitarbeiter und Führungskräfte zu den Themen Gesundheit und Demografie
- **Personalrekrutierung:** Verstärkte Einstellung von Älteren und Orientierung auf neue, am Arbeitsmarkt meist benachteiligten Zielgruppen
- **Personaleinsatz/ -organisation, Sozialpolitik:** Familiengerechte Arbeits- und Sozialpolitik; Förderung des Know-how-Transfers bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder vorausschauenden Nachfolgeplanung durch Paten- und Mentoringmodelle, Mischarbeitsmodelle für Ältere in heterogen besetzten Teams

Als elementar für den Erfolg von PRO AGE wird die Kommunikation der vielfältigen Aktivitäten und Angebote im Unternehmen betrachtet, um die Mitarbeiter zu erreichen und zu aktivieren. Dies geschieht beispielsweise über die Mitarbeiterzeitung, das schwarze Brett, Teambesprechungen und das Intranet. (Jürgehake & Senft, 2008, S. 14ff)

Bosch Management Support GmbH – Seniorexperten als Leistungsträger

In der Bosch Management Support GmbH (BMS) kommen knapp 1600 Bosch-Pensionäre zusammen, die als Seniorexperten weltweit zeitlich befristete Projekt- und Beratungsleistungen für Bosch erbringen (Bosch Media Service, 2015a). Bosch bietet seinen ehemaligen Mitarbeitern damit eine zweite Karriere und kann gleichzeitig jahrzehntelang erworbenes Bosch-Wissen erhalten. Schlüsselqualifikationen wie spezifisches Fach- und Führungswissen sowie die fundierten Kenntnisse des Unternehmens und der Kultur ermöglichen es den Mitarbeitern bei Beratungsaufträgen ohne lange Einarbeitungszeiten einzusteigen. Insbesondere Spezialisten wie Techniker, Ingenieure, Controller oder Logistiker sind mit ihrer hohen Lösungskompetenz gefragt. Zu den klassischen Arbeitsgebieten der Seniorexperten zählen Entwicklung, Produktion, Einkauf, Finanzwesen oder Marketing und Vertrieb. So unterstützen sie zum Beispiel bei der Schulung neuer Kollegen, beim Aufbau neuer Standorte, bei der Reorganisation des Rechnungswesens in einem Geschäftsbereich oder bei der Qualitätssicherung in einer Produktionsstätte. Darüber hinaus erleichtern altersgemischte Teams das generationsübergreifende Lernen. Als Schlüsselfaktor für den Erfolg gilt das positive Ansehen von Alter und damit verknüpfter Erfahrung bei Bosch.

Mit seinem einzigartigen Seniorexperten-Modell leistete Bosch Ende der 90er Jahre Pionierarbeit in Deutschland, welche sich viele Organisationen und Unternehmen als Vorbild genommen haben. Heutzutage erbringt das Unternehmen knapp 50 000 Beratertage und hat Niederlassungen in über sechs Ländern (Bosch Media Service, 2015a). Mit seinem Seniorexperten-Modell begegnet Bosch nicht nur dem Fachkräftemangel in Deutschland, sondern vertritt eine weltweite Diversity-Strategie, in der Personen im Ruhestandsalter geschätzt werden. (Bosch Media Service, 2015a, 2015b)

5. Diskussion und Fazit

Mit der Entwicklung des SWI soll für Organisationen ein Instrument geschaffen werden, welches Handlungsfelder im Altersmanagement aufzeigt und gleichzeitig mithilfe von aus-

gewählten Handlungsempfehlungen Möglichkeiten bietet, die Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter angemessen zu gestalten. Die Handlungsansätze im Kontext des SWI wurden auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie aus der Unternehmenspraxis abgeleitet. Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse und das Vorgehen zur Entwicklung der Handlungsempfehlungen diskutiert. Zunächst wird ein zusammenfassender Überblick über die Ergebnisse gegeben und diese interpretiert. Anschließend erfolgt eine kritische Reflexion des Vorgehens. Zum Abschluss werden Implikationen für Theorie, weitere Forschung und Praxis dargelegt.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Erkenntnisse wurde die Bedeutung der Dimensionen des SWI in Hinblick auf die Ruhestandsentscheidung älterer Arbeitnehmer verdeutlicht. Es wurden Handlungsempfehlungen identifiziert, die Ansätze darstellen, wie die Arbeitsbedingungen von Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter im Hinblick auf die Dimensionen Organisationskultur, Führung, Arbeitsgestaltung, Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung, Wissensmanagement, Übergang in die Ruhestandsphase und Beschäftigung im Ruhestandsalter ausgestaltet werden können.

Zentraler Ansatzpunkt für eine altersneutrale bzw. -freundliche Organisationskultur sind negative Altersstereotype. Um ein Bewusstsein für Stereotype zu schaffen, können Trainings eingesetzt werden. Mit Bezug auf Strukturen und Prozesse können eine Anti-(Alters-)Diskriminierungsrichtlinie sowie objektive Kriterien bei beschäftigungsbezogenen Entscheidungen Anwendung finden. Um nicht nur Chancengleichheit zu ermöglichen, sondern auch ein positives Altersbild zu fördern, kann die Anerkennung von älteren Mitarbeitern und ihrer Leistung sowie eine Förderung des Austauschs zwischen den Generationen stattfinden. Nicht zuletzt ist es wichtig, innerhalb und außerhalb des Unternehmens alle Altersgruppen abzubilden und in angemessenem Maße anzusprechen.

Der Aspekt der Führung nimmt im Altersmanagement eine zentrale Rolle ein, da die Führungskraft das Bindeglied zwischen Organisation und Mitarbeitern darstellt. Insbesondere wertschätzende, individualisierte und gesundheitsfördernde Führungsstile weisen eine große Relevanz zur Beeinflussung der Ruhestandsentscheidung auf. Wertschätzung kann durch das Zuteilen von Verantwortung in besonderen und nach außen sichtbaren Projekten oder in der Sozialisation neuer Mitarbeiter erfolgen. Individualisierte Führung beinhaltet, sich Zeit für persönliche Gespräche zu nehmen und die persönliche Situation des Einzelnen, beispielsweise hinsichtlich Gesundheit und Fähigkeiten, zu berücksichtigen, um der großen

Heterogenität der Zielgruppe gerecht zu werden. Bei gesundheitsfördernder Führung geht es darum, ein größeres Bewusstsein für das Thema Gesundheit zu schaffen, Mitarbeiter zu gesundheitsförderlichem Verhalten anzuregen sowie als Vorbild zu handeln.

Eine altersgerechte Gestaltung von Arbeit dient der Prävention von Frühverrentung bzw. der Förderung der Arbeitsfähigkeit. Ansatzpunkt können flexible Arbeitszeitarrangements sein, die sämtliche Formen von Teilzeitarbeit sowie Flexibilität in Bezug auf die Verteilung der Arbeitszeit umfassen. Auszeiten können zusätzlich in besonderen Fällen oder auch altersbedingt gewährt werden. Eine Flexibilität mit Blick auf den Arbeitsort kann durch Telearbeit, Ruhearbeitsplätze oder sogenannte Snowbird Programme ermöglicht werden. Im Bereich der physischen Entlastungen können eine Vielzahl von Hilfsmitteln zum Heben, Halten oder Tragen, sowie technische Vorrichtungen wie Roboter eingesetzt werden. Verhaltensbezogene Maßnahmen sowie eine Änderung der Tätigkeit stellen weitere Möglichkeiten zur angemessenen Gestaltung physischer Belastung dar. Beim Ausgleich altersbedingter Veränderungen kognitiver, auditiver und visueller Fähigkeiten unterstützen Hilfsmittel zur Entscheidungsfindung bzw. für Seh- und Hörvermögen.

Gesundheitliche Probleme sind eine der Hauptursachen für einen frühzeitigen Ruhestand. Funktionale Veränderungen des Körpers im Alter erhöhen das Risiko für chronische Krankheiten wie Typ 2 Diabetes, degenerative Arthritis, Krebs, Herz-Kreislauf- oder Muskel-Skelett-Erkrankungen. Maßnahmen, die eine gesunde bzw. kalorien- und fettreduzierte Ernährung sowie körperliche Bewegung fördern, können zur Prävention von Krankheiten beitragen, biologische Veränderungen kompensieren bzw. ihnen entgegenwirken. Auch medizinische Angebote, wie Vorsorgeuntersuchungen, Gesundheits-Checks oder Impfungen helfen die Entstehung von Krankheiten frühzeitig zu erkennen, ihnen vorzubeugen oder den Verlauf zu überwachen. Zudem ist es wichtig, durch gezielte Wissensvermittlung und verhaltensbezogene Maßnahmen das Gesundheitsbewusstsein zu fördern und so beispielsweise den Umgang mit Stress oder Suchterkrankungen zu erleichtern.

Obwohl die kontinuierliche Entwicklung und lebenslanges Lernen insbesondere in Zeiten des technologischen Fortschritts eine große Rolle spielen, ist der Zugang von Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter zu Entwicklungsmaßnahmen oft begrenzt. Eine kontinuierliche Entwicklungsplanung durch regelmäßige Gespräche kann helfen, über Entwicklungsangebote aufzuklären, Möglichkeiten aufzuzeigen und gemeinsam Entwicklungsziele zu definieren. Für die Nutzung von Fort- und Weiterbildungsangeboten ist darauf zu achten, dass es Angebote gibt, die im Hinblick auf Inhalte, Methoden, Materialien, Struktur und

Rahmenbedingungen für ältere Mitarbeiter geeignet sind. Weiterhin können Entwicklungsschritte auf vertikalen sowie horizontalen Ebenen aber auch durch Projektarbeit oder Auslandsaufenthalte ermöglicht werden.

Zielgerichteter Wissenstransfer und intergenerativer Wissensaustausch bedienen als Handlungsfelder des Altersmanagements einerseits das Bedürfnis älterer Mitarbeiter nach der Weitergabe von Erfahrung und Wissen sowie sozialer Integration, gleichzeitig sichern sie auch den Wissensbestand der Organisation. Zielgerichteter Wissenstransfer kann durch Tätigkeiten als Trainer, Mentor, Pate oder Coach angeregt sowie eine systematische Nachfolgeplanung gesteuert werden. Für den intergenerativen Wissensaustausch eignen sich altersgemischte Teams, Job Sharing, Tandems, Reverse Mentoring oder Wissensgemeinschaften.

Die Gestaltung des Übergangs in die Ruhestandsphase stellt in erster Linie keine Strategie zur Bindung des Potenzials älterer Mitarbeiter dar, kann aber älteren Mitarbeitern dabei helfen, realistische Erwartungen in Bezug auf den Ruhestand selbst sowie eine Beschäftigung im Ruhestand zu gewinnen. Die Planung der Ruhestandsphase sollte möglichst früh erfolgen und durch organisationale Maßnahmen, wie Informationsveranstaltungen, Beratungsgespräche oder Diskussionsgruppen unterstützt werden. Übergangslösungen können entsprechend der Bedürfnisse beider Parteien individuell ausgestaltet werden, zum Beispiel in Bezug auf flexible Arbeitsregelungen oder Tätigkeitsbereiche. Für die Vorbereitung auf die Ruhestandsphase sind Informationen zu Gesundheit, Finanzen, sozialen Beziehungen oder persönlichen Herausforderungen von Bedeutung. Um den Übergang auch nach Eintritt in den Ruhestand zu erleichtern, kann eine fortlaufende Kontaktpflege durch Veranstaltungseinladungen, Newsletter oder eine Alumni-Community beitragen, das soziale Netzwerk der älteren Mitarbeiter aufrecht zu erhalten. Dies kann auch durch eine fortgeführte Einbindung der Mitarbeiter unter anderem in Projektarbeiten oder sozialen Engagements der Organisation begünstigt werden.

Für eine Weiter-, Wieder- bzw. Neubeschäftigung im Ruhestandsalter ist zunächst das generelle Angebot von Beschäftigungsmöglichkeiten ausschlaggebend. Tätigkeiten als Mentor, Trainer oder Coach, Berater sowie Projektarbeiter aber auch in Bereichen wie Sicherheit und Vertrieb stellen nur einige Beispiele hierfür dar. Dabei ist eine klare strategische Ausrichtung der Organisation empfehlenswert, welche unter anderem durch Ressourcenplanung und eine Wissens- bzw. Fähigkeitsdatenbank unterstützt werden kann. Des Weiteren muss die Möglichkeit der Beschäftigung im Ruhestandsalter durch Information und Aufklärung der Mitarbeiter transparent sein. Aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse aber auch

Erfahrungen der Mitarbeiter ist nicht zuletzt eine individuelle Ausgestaltung beispielsweise durch verschiedene Arten von Arbeitsverhältnissen für die Organisation gewinnbringend.

5.2 Interpretation der Ergebnisse

Die vorgestellten Interventionsmöglichkeiten bieten erste Ansätze im Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter. Für viele Ansätze gilt allerdings, dass diese nicht nur für ältere Mitarbeiter relevant sind, sondern sich auch positiv auf jüngere Mitarbeiter auswirken können. Speziell die Dimensionen Organisationskultur, Führung, Arbeitsgestaltung, Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung und Wissensmanagement zählen zu den klassischen Handlungsfeldern des Personalmanagements, wohingegen die Thematiken des Übergangs in die Ruhestandsphase und der Beschäftigung im Ruhestandsalter ausdrücklich auf die Gruppe der älteren Mitarbeiter ausgerichtet sind. Inwiefern überhaupt eine Abgrenzung zwischen altersspezifischen und altersübergreifenden Maßnahmen vorgenommen werden sollte, ist umstritten. So ist aus ethischen und legalen Aspekten Vorsicht geboten (§ 1, AGG). Sowohl ältere als auch jüngere Mitarbeiter können sich durch altersspezifische Maßnahmen diskriminiert fühlen. In der Wissenschaft wird daher die Betrachtung von Lebensphasen im Gegensatz zu Altersgruppen diskutiert (Green, Eigel, James, Hartmann, & McLean, 2012, S. 492). Auch Schroder, Flynn und Muller-Camen (2011) fordern ein altersneutrales HR Management, welches holistisch, intergenerational und an Lebensphasen orientiert ist (S. 103). Aus Perspektive der älteren Mitarbeiter zeigt sich allerdings, dass sich ein Großteil altersspezifische HR-Maßnahmen wünscht (Deller et al., 2009, S. 147). Im Kontext des SWI wird betont, „dass das Lebensalter an sich ausdrücklich kein Abgrenzungskriterium sein sollte. . . . Guter organisationaler Umgang solle sich vielmehr an Kompetenz, Persönlichkeit und Lebenssituation des Einzelnen orientieren“ (Prill, 2014, S. 36). Ziel von Interventionen sollte es daher sein, einerseits die spezifischen Besonderheiten und Herausforderungen der Zielgruppe von Personen kurz vor bzw. im Ruhestandsalter zu berücksichtigen, gleichzeitig aber auch alternsgerechtes Arbeiten zu ermöglichen, das sich auf die gesamte Erwerbsbiografie der Beschäftigten ausrichtet. Die Handlungsansätze schließen daher sowohl präventive als auch reaktive bzw. kompensatorische Interventionsmöglichkeiten ein.

Im Rahmen der Entwicklung der Handlungsempfehlungen wurde deutlich, dass es sich bei vielen Ansätzen des Altersmanagements um bereits bewährte Instrumente der Personalarbeit handelt. So können, anstatt nach neuen Instrumenten der Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung zu suchen, Methoden wie Mitarbeitergespräche, kontinuierliche Bedarfs-

analysen oder Aktivitäten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die meist bereits in größeren Unternehmen etabliert sind, „mit neuer Akzentuierung zielorientiert und wirkungsvoll eingesetzt werden“ (Morschhäuser et al., 2003, S. 131f). Nichtsdestotrotz ist es wichtig, auch ein anderes Denken zu erlauben sowie Raum für neue Ideen und zum Probieren zu geben, um Wege für neue Lösungen zu öffnen.

Im Hinblick auf die identifizierten Handlungsansätze ist weiterhin darauf hinzuweisen, dass viele Maßnahmen nicht ausschließlich einzelnen Indikatoren bzw. Dimensionen zuzuordnen sind. Vielmehr sind die Grenzen zwischen den Indikatoren und Dimensionen verschwommen, so dass einzelne Maßnahmen sich positiv auf verschiedene Aspekte auswirken können. Um beispielsweise älteren Mitarbeitern Zugang zu Beschäftigung und Weiterbildung zu ermöglichen, ist es wichtig, in der gesamten Organisation Einstellungen gegenüber Älteren zu verändern und ein Bewusstsein für den Wert älterer Mitarbeiter zu schaffen. Auch das Angebot flexibler Arbeitszeiten ist nicht nur der Dimension Arbeitsgestaltung zuzuordnen, sondern wirkt in die Rekrutierung und Beschäftigung älterer Mitarbeiter sowie die Ausgestaltung individueller Lösungen mit ein.

For instance, it may be that in order to achieve good practice in recruitment and training a major initiative will be required throughout the organisation to change attitudes and raise awareness. Similarly the provision of flexible working arrangements or innovative job design may prove to be the keys to the successful recruitment of older employees. . . . it was often impossible to disentangle initiatives on recruitment and training from other aspects of age management. This should not be surprising: if an organisation adopts HR policies that emphasise equal opportunities this orientation is likely to permeate all aspects of employment. (Walker & Taylor, 1998, S. 5)

Die Indikatoren und Dimensionen sind somit nicht nur eng miteinander verknüpft, sondern beeinflussen ihren gegenseitigen Erfolg. Dabei sind speziell eine altersfreundliche bzw. -neutrale Organisations- und Führungskultur hervorzuheben, die als Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Altersmanagement verstanden werden können. In der Praxis wird diese Thematik oft durch Programme deutlich, die eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen in einer Gesamtstrategie verknüpfen.

Über alle Dimensionen hinweg lässt sich das Bedürfnis nach Individualität und ein damit verbundener Wunsch nach Flexibilität der Maßnahmen aus Perspektive der älteren Mitarbeiter herausstellen. Dies wird durch Erkenntnisse zur Heterogenität der Zielgruppe gestützt. Aus Sicht des Unternehmens ist allerdings die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen ein zentrales Anliegen, welche zu einem Spannungsfeld zwischen Effizienz bzw. Standards und der individuellen Situation der Mitarbeiter führt (Anhang B, 1.1 Arbeitsgestaltung). Auch tarifvertragliche Regelungen erschweren eine Individualisierung der Arbeitsbedingungen. Um den Anforderungen der Organisation, Mitarbeitern und Tarifparteien gerecht zu werden, können den Mitarbeitern Wahlrechte zwischen flexiblen und festen Lösungen ermöglicht werden. So sei es für manchen älteren Mitarbeiter sogar attraktiver, feste Arbeitszeiten zu haben, wodurch Grenzen gezogen werden (Anhang B, 1.1 Arbeitsgestaltung). Weiterhin ist eine verstärkt tätigkeitsorientierte Sichtweise möglich, die den Herausforderungen unterschiedlicher Aufgaben und Arbeitnehmergruppen gerecht wird. Bei der Gestaltung der Arbeit ist beispielsweise zwischen Arbeitern (blue-collar worker) und Büroangestellten (white-collar worker) zu unterscheiden. Erstere arbeiten überwiegend in Schichtmodellen, so dass hier die Berücksichtigung der Regenerationszeiten älterer Arbeitnehmer von Bedeutung ist. Für white-collar worker ist im Gegensatz dazu oft eine größere Flexibilität der Arbeitszeiten möglich, beispielsweise im Sinne von Vertrauensarbeitszeit. Blue-collar worker sind einer höheren körperlichen Anstrengung ausgesetzt, wodurch eine Anpassung der physischen Belastung sowie die Berücksichtigung physischer Fähigkeiten große Relevanz einnehmen. Büroangestellte sind demgegenüber eher von Fehlhaltungen aufgrund nicht ergonomisch gestalteter Sitzarbeitsplätze betroffen. Unabhängig davon liegt es in der Verantwortung der einzelnen Organisation, zu entscheiden, welche Maßnahmen sinnvoll bzw. praktikabel für sie sind.

In Bezug auf die Generalisierbarkeit der Handlungsansätze ist vor allem die Internationalität der Literatur anzumerken. Es stellt sich die Frage, ob kulturelle Besonderheiten in Bezug auf die Handlungsansätze ausgeschlossen werden können. Untersuchungsergebnisse von Hershey, Henkens und van Dalen (2007) weisen beispielsweise auf Unterschiede zwischen amerikanischen und niederländischen Arbeitnehmern in Hinblick auf finanzielle Aspekte und Ziele der Ruhestandsplanung hin (S. 374f). Die Ergebnisse zeigen, dass niederländische Arbeitnehmer weniger Planung betreiben und eine geringere Zielklarheit besitzen als amerikanische. Dies sei vor allem auf Unterschiede im Pensionssystem zurückzuführen, da in Amerika die individuelle Verantwortung deutlich größer sei als die soziale Absiche-

rung durch das System. Weitere Unterschiede ergeben sich in der Wahrnehmung eines verpflichtenden Ruhestandsalters oder auch in Bezug auf Gründe, warum Personen weiterarbeiten (AARP, 2007, S. 61, 69). In Japan arbeiten Personen im Ruhestandsalter vor allem, um sich selbst und ihre Familie zu unterstützen. In den europäischen Ländern hingegen werden die Aspekte, zusätzliches Geld zu verdienen und mental fit zu bleiben, betont. Zwischen Deutschland, den USA und Frankreich zeigen sich weitere Unterschiede: So spielt, neben den bereits genannten Faktoren, in den USA auch der Aspekt produktiv zu bleiben bzw. in Frankreich mit Menschen in Kontakt zu sein, eine Rolle. Deutsche wünschen sich demgegenüber eher, etwas Interessantes zu tun zu haben. Auch Taylor (2006) weist im Rahmen der europäischen Beschäftigungsinitiativen für eine alternde Belegschaft auf Länderunterschiede der Fallstudien hin (S. 43f). Hervorgehoben wird vor allem der Wert von Gesundheit und Wohlbefinden in den Maßnahmen des Altersmanagements nordischer Länder. Weiterhin wird zwischen holistischen Ansätzen, die verstärkt in Griechenland und Italien auftreten, und altersspezifischen Ansätzen differenziert. Die Metaanalyse von Topa et al. (2009) zu Einflussfaktoren von Ruhestandsentscheidungen weist hingegen keine signifikanten Unterschiede zwischen amerikanischen und europäischen Studien auf (S. 47, 50).

Vor diesem Hintergrund sind vor allem politische bzw. rechtliche Regelungen, wie das soziale Absicherungssystem, als landesspezifische Faktoren zu bewerten, die im Altersmanagement einer Organisation berücksichtigt werden müssen. Unterschiede der finanziellen Planung sowie der Wahrnehmung eines Ruhestandsalters sind darauf zurückzuführen. In Deutschland ist demnach zu berücksichtigen, dass sich das Einkommen der letzten drei Erwerbsjahre entscheidend auf die Rentenhöhe auswirkt. Maßnahmen, die eine Reduzierung der Arbeitsstunden vorsehen, sollten diesen Faktor einbeziehen. Weiterhin sind in der Umsetzung und Ausgestaltung der Handlungsempfehlungen kulturelle Aspekte zu berücksichtigen, um zum Beispiel Prioritäten im Einsatz der Maßnahmen zu definieren. Abgesehen davon wird eine generelle Gültigkeit der Handlungsempfehlungen über unterschiedliche Kulturen hinweg angenommen.

Die Generalisierbarkeit der Ergebnisse betreffend, sind auch Alter sowie Format der Studien zu beachten. So berücksichtigen neuere Studien die aktuellsten Veränderungen im Rentensystem, welche in früheren Studien teilweise noch anders waren. Des Weiteren sind Frauen verstärkt im Arbeitsmarkt vertreten, so dass diese in neueren Studien stärker in den Stichproben insbesondere älterer Arbeitnehmer vertreten sind (Topa et al., 2009, S. 50). Weiterhin sind Feldexperimente besser auf den Praxiskontext übertragbar als Laborexperi-

mente. Im Bereich der Altersdiskriminierung zeigt sich beispielsweise, dass Feldstudien tendenziell weniger Altersdiskriminierung nachweisen, als Studien, die in Laborumgebungen durchgeführt wurden (Morgeson, Reider, Campion, & Bull, 2008, S. 230f). Gleichzeitig ist aber darauf hinzuweisen, dass der Einfluss anderer Faktoren bei Feldstudien schwerer auszuschließen bzw. nachzuweisen ist.

Insgesamt ist zu betonen, dass die Ruhestandsentscheidung ein weitreichendes Konzept ist. Wie einleitend beschrieben, wirken sowohl organisations- bzw. arbeitsbezogene als auch persönliche und umweltbezogene Faktoren auf die Entscheidung, in den Ruhestand zu gehen, ein. Die vorgestellten Handlungsansätze bieten Organisationen die Möglichkeit ihrer Verantwortung im Altersmanagement gerecht zu werden, indem auf organisationaler Ebene Rahmenbedingungen für einen guten Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter geschaffen werden. Weiterhin können sie persönliche und umweltbezogene Faktoren beeinflussen bzw. deren Einfluss entgegenwirken. So dienen Maßnahmen des Gesundheitsmanagements der Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter, die einen Einflussfaktor auf persönlicher Ebene darstellt. Maßnahmen im Bereich flexibler Arbeitszeiten und -orte begegnen familiären Anforderungen, wie zum Beispiel der Pflege von Angehörigen. Nichtsdestotrotz ist neben der Organisation die Verantwortung der Mitarbeiter selbst sowie externer Akteure, wie des Staates, zu betonen.

5.3 Reflexion des Vorgehens

Durch die Literaturrecherche wurden Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des SWI und der Entscheidung in den Ruhestand zu gehen belegt, sowie Handlungsansätze für guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter aufgezeigt. Weiterhin wurden Forschungsergebnisse zu den Charakteristika, Bedürfnissen und Herausforderungen der Zielgruppe identifiziert. Im Hinblick auf die Erkenntnisse aus der Literatur müssen verschiedene Einschränkungen berücksichtigt werden.

Im Kontext der Ruhestandsentscheidung ist anzumerken, dass die in der Literatur untersuchten abhängigen Variablen nur eine eingeschränkte Konsistenz aufweisen. Die Erkenntnisse zur Ruhestandsentscheidungen der vorliegenden Arbeit beruhen auf Forschungsergebnissen zu Präferenzen, Intentionen und Entscheidungen in den Ruhestand zu gehen, frühzeitig in den Ruhestand zu gehen, erwerbstätig zu bleiben bzw. über das Alter zum Zeitpunkt des Renteneintritts. Obwohl diese Faktoren einen engen Bezug zueinander aufweisen, können sie aufgrund theoretischer Gründe bzw. wissenschaftlicher Erkenntnisse nicht miteinander gleichgesetzt werden (Beehr, 1986). So führt die Intention, in den Ruhestand zu gehen,

nicht immer zu dem geplanten Verhalten (Prothero & Beach, 1984, S. 169). Nichtsdestotrotz wird sie als einer der wichtigsten Prädiktoren für tatsächliches Verhalten betrachtet. Ebenso lassen sich Unterschiede in den Gründen für die Ruhestandsentscheidung, zwischen Personen, die noch erwarten in den Ruhestand zu gehen, und Personen, die bereits im Ruhestand sind, feststellen (Humphrey et al., 2003, S. 56f, 69f). Da sich der Entscheidungsprozess über den Eintritt in den Ruhestand allerdings über einen langen Zeitraum erstrecken kann (Beehr, 1986, S. 46), ist es wichtig, Einflussfaktoren sowohl vor als auch nach Eintritt in den Ruhestand zu berücksichtigen.

Weiterhin ist eine Variation in der Operationalisierung von Ruhestand anzumerken (Wang & Shi, 2014). Wang und Shi weisen darauf hin, dass eine unterschiedliche Operationalisierung von Ruhestand zu unterschiedlichen Ergebnissen führen kann (S. 214). Auch ist nicht immer ein direkter Zusammenhang der Einflussfaktoren auf die Ruhestandsentscheidung ermittelt worden. Als vermittelnde Faktoren wurden beispielsweise organisationale Unterstützung, affektives Commitment, Arbeitszufriedenheit und Insider Status identifiziert. Affektives Commitment wird dann durch altersgerechte HR-Maßnahmen gefördert, wodurch eine größere Bindung dem Unternehmen gegenüber entsteht und ein späterer Eintritt in den Ruhestand zu erwarten ist. Dies steht auch im Einklang mit der Social Exchange Theory (Cropanzano & Mitchell, 2005, S. 884f).

Ebenfalls mit Blick auf die Zielgruppe der älteren Mitarbeiter liegt in der Literatur eine breite Spannweite von Definitionen vor. Obwohl die Zielgruppe des SWI Personen kurz vor bzw. im Ruhestandsalter, operationalisiert durch den Altersbezug von 60 bis 70 Jahren, umfasst, sind auch Forschungserkenntnisse aus Untersuchungen, in denen ältere Mitarbeiter ab 40 oder 50 Jahren definiert werden, in die Entwicklung der Handlungsansätze eingeflossen. Dies ist einerseits aufgrund der limitierten Literatur zur Untersuchung der Zielgruppe der 60 bis 70-jährigen zu begründen. Weiterhin zeigt sich, dass die Betrachtung von chronologischem Alter auch nur eingeschränkt ist (Kooij, de Lange, Jansen, & Dijkers, 2008), was durch die Ergebnisse zur Heterogenität der Altersgruppe bestärkt wird. Da in Bezug auf einzelne Handlungsansätze, wie zum Beispiel im Bereich zielgruppenorientierter Kommunikation, keine oder nur wenige altersspezifische Forschungsergebnisse identifiziert werden konnten, wurde in diesen Fällen zu einer Annäherung auf populationsbasierte Ergebnisse zurückgegriffen.

Wie einleitend erwähnt, ist die Arbeit hinsichtlich ihrer Vollständigkeit nicht als erschöpfend zu beurteilen. So kann aufgrund der Breite des Themas nur ein erster Einblick in das Themenfeld sowie beispielhafte Maßnahmen geboten werden. Insbesondere in Bezug auf

die einzelnen Indikatoren ist eine tiefergehende Analyse von Charakteristika, Anforderungen und Herausforderungen der Zielgruppe möglich. Weitere Literatur könnte ergänzende Erkenntnisse zur Ausgestaltung der Handlungsansätze sowie deren Erfolgsfaktoren liefern, bzw. vorliegende Erkenntnisse stützen. Insbesondere eine stärkere Ausdifferenzierung der einzelnen Maßnahmen ist hier möglich. Eine Erweiterung der Verwendung grauer Literatur könnte außerdem dazu beitragen, zusätzliche Erkenntnisse aus der Praxis zu gewinnen und weitere Fallstudien zu identifizieren.

Insgesamt bietet die Arbeit eine komprimierte Zusammenfassung der wichtigsten Themen des SWI in Bezug auf die Ruhestandsentscheidung älterer Mitarbeiter sowie Handlungsansätze im Altersmanagement. Das Vorgehen zur Entwicklung von Handlungsempfehlungen zeichnet sich durch eine systematische Herangehensweise aus und kombiniert theoretische bzw. wissenschaftliche mit praktischen Erkenntnissen.

5.4 Implikationen für Theorie und Forschung

Die vorliegende Arbeit ist einerseits im Hinblick auf ihren Beitrag zur Theorie zu betrachten, gleichzeitig stellt sich die Frage, welcher weitere Forschungsbedarf daraus abgeleitet werden kann. In den vorangegangenen Projektphasen wurden relevante Dimensionen und Indikatoren des SWI identifiziert. Die Ergebnisse der Literaturrecherche dieser Arbeit zur Frage, welcher Zusammenhang zwischen den Dimensionen des SWI und der Entscheidung in den Ruhestand zu gehen besteht, unterstützen bzw. bestätigen dieses theoretische Modell. Darauf aufbauend müssen in zukünftigen Projektschritten der Indexentwicklung, geeignete Items und Kenngrößen für die Messdimensionen entwickelt werden, die Unternehmen nutzen können, um ihren Status Quo im Altersmanagement zu analysieren. Die im Rahmen der zweiten Fragestellung identifizierten Handlungsempfehlungen können als Input hierfür dienen. Obwohl die vorliegende Arbeit keinen direkten Beitrag zur Theorieentwicklung bietet, ergänzt sie somit die bisherigen Erkenntnisse.

Neben der Weiterentwicklung des SWI wurde im Rahmen der Literaturrecherche zusätzlicher Forschungsbedarf identifiziert. In der Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Dimensionen und Indikatoren des SWI wurden Forschungsergebnisse zum Thema Ruhestandsentscheidung und Altersmanagement der letzten Jahrzehnte untersucht und aufgegriffen. Obwohl das Feld sehr weitläufig erforscht wurde und daher nicht sämtliche Literatur zum Thema berücksichtigt werden konnte, wurde ersichtlich, dass empirische Belege für HR-Maßnahmen, die speziell auf ältere Arbeitnehmer ausgerichtet sind, häufig fehlen. Trotz des erhöhten Bewusstseins und der teilweise steigenden Bemühungen von Regierung und

Arbeitgebern zur Förderung der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer, ist wenig über die Wirksamkeit der Interventionen bekannt. Insbesondere ein Mangel an Längsschnittstudien ist zu verzeichnen, so dass eine langfristige Beurteilung der Effekte nicht möglich ist. Für zukünftige Forschung gilt daher, dass die Wirksamkeit der Interventionsmaßnahmen gezielt untersucht und verstärkt Langzeitstudien eingesetzt werden sollten, um die Effekte der Maßnahmen auch über einen längeren Zeitraum prüfen zu können. Zur Bestätigung von Annahmen über kausale Wirkungsketten können beispielsweise Prä-Post-Designs sowie Kontrollgruppen verwendet werden.

Als weiterer Ansatzpunkt zukünftiger Forschung kann die spezifische Zielgruppe der Personen kurz vor bzw. im Ruhestandsalter genannt werden. Abgesehen von Studien, die sich auf die Weiter- und Wiederbeschäftigung, beispielsweise im Sinne von Bridge Employment, von Ruheständlern konzentrieren (z. B. Deller et al., 2009; Gobeski & Beehr, 2009; Ulrich & Brott, 2005), untersuchen nur wenige Studien die Bedürfnisse und Wünsche dieser konkreten Zielgruppe im beruflichen und organisationalen Kontext. Obwohl die Gruppe der älteren Mitarbeiter oft im Fokus der Forschung steht, sind diese, wie bereits zuvor diskutiert, sehr unterschiedlich definiert. So könnten gezielte Untersuchungen von Personen kurz vor bzw. im Ruhestandsalter Erkenntnisse im Altersmanagement und der Ruhestandsforschung ergänzen.

Für die Identifikation guter Praxis im Altersmanagement ist weiterhin ein systematischer Ansatz von Bedeutung, auf Basis dessen praktische Beispiele gezielt identifiziert und analysiert werden können. Dies würde dazu beitragen, ein breiteres und vollständigeres Bild guter Praxis zu gewinnen und zusätzliche Ansatzpunkte im Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter zu bieten.

5.5 Implikationen für die Praxis

Die vorliegende Arbeit sensibilisiert für das Thema Altersmanagement und verdeutlicht Organisationen und speziell dem HR Management Möglichkeiten, das Potenzial älterer Mitarbeiter länger nutzbar zu halten. Nichtsdestotrotz ist darauf hinzuweisen, dass es kein Patentrezept im Altersmanagement geben kann. Organisationen unterscheiden sich in diversen Aspekten wie beispielsweise ihrer Größe und Personalstruktur, so dass neben den individuellen Faktoren der Mitarbeiter auch Charakteristika der Organisation zu berücksichtigen sind. Faktoren wie die Unternehmensgröße, Öffnungszeiten oder die Arbeitsform bedingen Möglichkeiten und Grenzen der Individualisierung und Flexibilisierung von Arbeit (An-

hang B, 1.1 Arbeitsgestaltung). Damit einher gehen der Reifegrad von Branchen sowie industriespezifische Herausforderungen, wie die Wichtigkeit aktuellem technologischen Wissens oder der Grad physischer Anforderungen, die den organisationalen Umgang mit älteren Mitarbeitern maßgeblich beeinflussen. Da keine Differenzierung der Handlungsansätze nach Branchen oder Unternehmensgröße vorgenommen wurde, ist die Praktikabilität und Effizienz im Einzelfall zu diskutieren. So ist nicht jedes Instrument für Organisationen unterschiedlicher Größe oder Branchen bzw. für alle Arbeitnehmergruppen gleich vielversprechend. Es ist aber festzuhalten, dass unabhängig von Größe, Industrie oder räumlicher Lage der Organisation, eine Bindung älterer Arbeitnehmer grundsätzlich möglich ist (Armstrong-Stassen, 2008b, S. 47).

Für die Einführung guter Praxis im Altersmanagement sind allgemeine Grundsätze von Veränderungsprozessen zu berücksichtigen. So sind die Akzeptanz und das Commitment der gesamten Organisation von Bedeutung. In die Ausgestaltung einer Altersmanagementstrategie sind Gewerkschaften, Arbeitnehmervertretungen oder Betriebsräte mit einzubeziehen, die oftmals einen limitierenden Einflussfaktor darstellen. Grundsätzlich ist anzunehmen, dass ein guter organisationaler Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter im Interesse aller Beteiligten ist. Nichtsdestotrotz ist es empfehlenswert, gemeinsam eine Strategie zu erarbeiten und alle Beteiligten von Beginn in die Planung und Implementierung mit einzubinden (Naegele & Walker, 2006, S. 28). Dies beinhaltet auch die älteren Arbeitnehmer, die als betroffene Zielgruppe eine besondere Rolle besitzen. Abgesehen davon ist aber auch eine allgemeine Sensibilisierung aller Mitarbeiter des Unternehmens relevant, um eine gute Basis für Veränderung zu gewährleisten.

Walker (1999) definiert weitere Schlüsselfaktoren für die Einführung guter Praxis im Altersmanagement: Die Unterstützung des Senior Managements, ein unterstützendes HR Umfeld, sowie eine sorgfältige aber auch flexible Implementierung (S. 7). Im Sinne einer sorgfältigen Planung und Umsetzung können Pilotprojekte Anwendung finden. Dadurch werden innerhalb der Organisation eigene Erlebnisse kreiert, die eine kulturverändernde Wirkung besitzen können (Anhang B, 3.2 Beschäftigung im Ruhestandsalter). Pilotprojekte bieten außerdem die Möglichkeit, durch die Durchführung strategischer Evaluationen die Wirksamkeit der Altersmanagementstrategien bzw. -initiativen zu bewerten. Weiterhin können auch im organisationalen Kontext wissenschaftliche Methoden, wie die Verwendung von Wartegruppen, Anwendung finden, um Kausalitäten genauer betrachten zu können. Basierend auf den Ergebnissen sollten anschließend Konsequenzen, die auch das Abschaffen

nicht wirksamer Formate beinhalten, gezogen werden, um die Nachhaltigkeit der Altersmanagementprogramme zu fördern. Insbesondere für den HR Bereich ist der Aspekt eines differenzierten Controllings relevant, um den Einsatz von Altersmanagementmaßnahmen rechtfertigen zu können.

Eine umfassende Behandlung des Themas Altersmanagement in der Organisation erfordert eine ganzheitliche Altersmanagementstrategie, die durch eine altersfreundliche Organisations- und Führungskultur sowie Wertschätzung und Individualisierung geprägt ist. In einem solchen ganzheitlichen Vorgehen sollten einzelne thematische Schwerpunkte und Handlungsfelder, parallel verfolgt, in ihrem Zusammenwirken betrachtet und aufeinander abgestimmt werden. Wie die beschriebenen Handlungsansätze zeigen, umfassen Maßnahmen zum guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter nicht zwangsläufig neue Instrumente. Vielmehr wird deutlich, dass bereits eine Kombination kleiner Schritte und möglicherweise bereits bestehender Instrumente einen positiven Effekt haben kann (vgl. Walker & Taylor, 1998, S. 9). Die entwickelten Handlungsempfehlungen bieten Anhaltspunkte, die im organisationsspezifischen Kontext auf ihre Anwendbarkeit und Nützlichkeit geprüft und auf die individuellen Bedürfnisse der Organisation zugeschnitten werden müssen. Auch die identifizierten Fallbeispiele sollten nur „als Angebot zum Lernen verstanden werden“ (Morschhäuser et al., 2003, S. 37f), bei dem die positiven Erfahrungen anderer mit Blick auf den eigenen Verantwortungs- und Arbeitsbereich reflektiert und bei Bedarf angepasst werden. Der SWI inklusive der identifizierten Handlungsempfehlungen soll so zukünftig für die Entwicklung einer ganzheitlichen und organisationsspezifischen Strategie, die auch langfristig erfolgsversprechend sein soll, eine nützliche Ressource bieten.

Literaturverzeichnis

- AARP. (2003). *Staying ahead of the curve 2003: The AARP working in retirement study*. Retrieved from <http://www.aarp.org/work/working-after-retirement/info-2003/are-search-import-417.html>
- AARP. (2004). *Staying ahead of the curve 2004: Employer best practices for mature workers*. Retrieved from assets.aarp.org/rgcenter/econ/multiwork_2004_1.pdf
- AARP. (2005). *Attitudes of individuals 50 and older toward phased retirement*. Retrieved from AARP website: assets.aarp.org/rgcenter/post-import/phased_ret.pdf
- AARP. (2006). *Phased retirement and flexible retirement arrangements: Strategies for Retaining Skilled Workers (Workers 50x)*. Retrieved from assets.aarp.org/www.aarp.org_/articles/money/employers/phased_retirement.pdf
- AARP. (2007). *Perspectives of employers, workers and policymakers in the G7 countries on the new demographic realities (AARP profit from experience)*. Retrieved from http://assets.aarp.org/rgcenter/econ/intl_older_worker.pdf
- Abraham, K. G., & Houseman, S. N. (2004). *Work and retirement plans among older Americans (Working Paper 04-105)*. doi: 10.17848/wp04-105
- Adams, G. A. (1999). Career-related variables and planned retirement age: An extension of Beehr's model. *Journal of Vocational Behavior, 55*, 221–235. doi:10.1006/jvbe.1998.1679
- Adams, G. A., & Rau, B. L. (2011). Putting off tomorrow to do what you want today: Planning for retirement. *American Psychologist, 66*, 180–192. doi:10.1037/a0022131
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*, 179–211. doi:10.1016/0749-5978(91)90020-T
- Anderson, C. E., & Weber, J. A. (1993). Preretirement planning and perceptions of satisfaction among retirees. *Educational Gerontology, 19*, 397–406. doi:10.1080/0360127930190503
- Appannah, A., & Biggs, S. (2015). Age-friendly organisations: The role of organisational culture and the participation of older workers. *Journal of Social Work Practice, 29*, 37–51. doi:10.1080/02650533.2014.993943
- Armstrong-Stassen, M. (2008a). Human resource practices for mature workers - And why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources, 46*, 334–352. doi:10.1177/1038411108091755.

- Armstrong-Stassen, M. (2008b). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, *18*, 36–53. doi:10.1111/j.1748-8583.2007.00057.x
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *82*, 201–220. doi:10.1348/096317908X288838
- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2008). Benefits of a supportive development climate for older workers. *Journal of Managerial Psychology*, *23*, 419–437. doi:10.1108/02683940810869033
- Armstrong-Stassen, M., & Templer, A. (2005). Adapting training for older employees. *Journal of Management Development*, *24*, 57–67. doi:10.1108/02621710510572353
- Baker, E. A., Israel, B. A., & Schurman, S. (1994). A participatory approach to worksite health promotion. *Journal of Ambulatory Care Management*, *17*(2), 68–81. Retrieved from pdfs.journals.lww.com/ambulatorycaremanagement/1994/04000/A_participatory_approach_to_worksite_health.10.pdf
- Beehr, T. A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, *39*, 31–55. doi:10.1111/j.1744-6570.1986.tb00573.x
- Beehr, T. A. (2014). To retire or not to retire: That is not the question. *Journal of Organizational Behavior*, *35*, 1093–1108. doi:10.1002/job.1965
- Beehr, T. A., & Bennett, M. M. (2015). Working after retirement: Features of bridge employment and research directions. *Work, Aging and Retirement*, *1*, 112–128. doi:10.1093/workar/wau007
- Beehr, T. A., Glazer, S., Nielson, N. L., & Farmer, S. J. (2000). Work and nonwork predictors of employees' retirement ages. *Journal of Vocational Behavior*, *57*, 206–225. doi:10.1006/jvbe.1999.1736
- Beier, M. E., Teachout, M. S., & Cox, C. B. (2012). The training and development of an aging workforce. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of work and aging* (pp. 436–453). New York, NY: Oxford Univ. Press.
- Blair, S. N., Piserchia, P. V., Wilbur, C. S., & Crowder, J. H. (1986). A public health intervention model for work-site health promotion: Impact on exercise and physical fitness

- in a health promotion plan after 24 months. *Journal of the American Medical Association*, 255, 921–926. doi:10.1001/jama.1986.03370070075029
- Bögel, J., & Frerichs, F. (2011). *Betriebliches Alters- und Alternsmanagement: Handlungsfelder, Maßnahmen und Gestaltungsanforderungen* (1. Aufl.). Norderstedt: BOD.
- Bosch Media Service. (2015a). *Bilanz: Erfolgsmodell seit 15 Jahren Bosch-Rentner leisten 50 000 Einsatztage im Jahr*. Verfügbar unter http://www.bosch-presse.de/presseforum/details.htm?txtID=6873&tk_id=191&locale=de
- Bosch Media Service. (2015b). *Seit zehn Jahren: Karriere nach der Karriere. Bosch Management Support verfügt über 26 000 Jahre Erfahrung. Senior Experts weltweit für Bosch im Einsatz*. Verfügbar unter <http://www.bosch-presse.de/presseforum/details.htm?txtID=4269&locale=de>
- Bowers, C. A., Pharmed, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 31, 305–327. doi:10.1177/104649640003100303
- Büsch, V., Dorbritz, J., Heien, T., Micheel, F., & Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BIB). (2010). *Weiterbeschäftigung im Rentenalter: Wünsche, Bedingungen, Möglichkeiten* (Materialien zur Bevölkerungswissenschaft No. 129). Wiesbaden. Verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-330828>
- Callahan, J. S., Kiker, D. S., & Cross, T. (2003). Does method matter? A meta-analysis of the effects of training method on older learner training performance. *Journal of Management*, 29, 663–680. doi:10.1016/S0149-2063(03)00029-1
- Calo, T. J. (2005). The generativity track: A transitional approach to retirement. *Public Personnel Management*, 34, 301–312. doi:10.1177/009102600503400402
- Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37, 403–416. doi:10.1177/009102600803700403
- Canaff, A. L. (1997). Later life career planning: A new challenge for career counselors. *Journal of Employment Counseling*, 34, 85–93. doi:10.1002/j.2161-1920.1997.tb00462.x
- Carstensen, L. L. (1995). Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity. *Current Directions in Psychological Science*, 4, 151–156. Retrieved from cmapspublic2.ihmc.us/rid=1LQBTVCf5-163411X-QK/20182356.pdf

- Catano, V. M., Darr, W., & Campbell, C. A. (2007). Performance appraisal of behavior-based competencies: A reliable and valid procedure. *Personnel Psychology, 60*, 201–230. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00070.x
- Charness, N., & Czaja, S. J. (2006). *Older worker training: What we know and don't know*. Retrieved from AARP website: http://assets.aarp.org/rgcenter/econ/2006_22_worker.pdf
- Cheung, F., & Wu, A. M. (2013). Older workers' successful aging and intention to stay. *Journal of Managerial Psychology, 28*, 645–660. doi:10.1108/JPM-09-2011-0062
- Chiu, W. C. K., Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An east-west comparison. *Human Relations, 54*, 629–661. doi:10.1177/0018726701545004
- Cleveland, J. N., & Shore, L. M. (1992). Self- and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology, 77*, 469–484. doi:10.1037/0021-9010.77.4.469
- Cox Edmondson, V., Gupte, G., Draman, R. H., & Oliver, N. (2009). Focusing on communication strategy to enhance diversity climates. *Journal of Communication Management, 13*, 6–20. doi:10.1108/13632540910931364
- Crawford, J. O., Graveling, R. A., Cowie, H. A., & Dixon, K. (2010). The health safety and health promotion needs of older workers. *Occupational Medicine, 60*, 184–192. doi:10.1093/occmed/kqq028
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*, 874–900. doi:10.1177/0149206305279602
- Dapp, U., Anders, J., von Renteln-Kruse, W., & Meier-Baumgartner, H. P. (2005). Active health promotion in old age: Methodology of a preventive intervention programme provided by an interdisciplinary health advisory team for independent older people. *Journal of Public Health, 13*(3), 122–127. doi:10.1007/s10389-004-0097-3
- Davey, J. (2015). Flexible work arrangements. In N. A. Pachana (Ed.), *Encyclopedia of geropsychology* (pp. 1–7). Singapore: Springer Singapore.
- de Zwart, B. C. H., Frings-Dresen, M. H. W., & van Dijk, F. J. H. (1996). Physical workload and the ageing worker: A review of the literature. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 68*, 1–12. doi:10.1007/BF01831627

- Deller, J., Liedtke, P. M., & Maxin, L. M. (2009). Old-age security and silver workers: An empirical survey identifies challenges for companies, insurers and society. *The Geneva Papers on Risk and Insurance Issues and Practice*, 34, 137–157.
doi:10.1057/gpp.2008.44
- Dellve, L., Skagert, K., & Vilhelmsson, R. (2007). Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effects on long-term work attendance. *European Journal of Public Health*, 17, 471–476. doi:10.1093/eurpub/ckm004
- Dennis, H., & Fike, K. T. (2012). Retirement planning: New context, process, language, and players. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of work and aging* (pp. 538–548). New York, NY: Oxford Univ. Press.
- Department for Work and Pensions. (2001). *Evaluation of the code of practice on age diversity in employment* (Final report). Retrieved from https://www.google.de/search?q=Evaluation+of+the+code+of+practice+on+age+diversity+in+employment&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=kUeRVp_pDoXGO4zapZAG
- DGFP e.V. (Hrsg.). (2004). *Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter: Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele* (1. Aufl., Vol. 74). Bielefeld: Bertelsmann.
- Doerwald, F., Scheibe, S., & van Yperen, N. W. (2015). Role of age in workplace mentoring. In N. A. Pachana (Ed.), *Encyclopedia of geropsychology* (pp. 1–8). Singapore: Springer Singapore.
- Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, B. (2004, March). It's time to retire retirement. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2004/03/its-time-to-retire-retirement#article-top>
- Ekerdt, D. J., Kosloski, K., & DeViney, S. (2000). The normative anticipation of retirement by older workers. *Research on Aging*, 22, 3–22. doi:10.1177/0164027500221001
- Ellwart, T., Bündgens, S., & Rack, O. (2013). Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 950–972.
doi:10.1108/JMP-06-2013-0181
- Elovainio, M., Forma, P., Kivimäki, M., Sinervo, T., Sutinen, R., & Laine, M. (2005). Job demands and job control as correlates of early retirement thoughts in Finnish social and health care employees. *Work & Stress*, 19, 84–92. doi:10.1080/02678370500084623

- Eriksson, A., Axelsson, R., & Axelsson, S. B. (2010). Development of health promoting leadership – experiences of a training programme. *Health Education, 110*, 109–124. doi:10.1108/09654281011022441
- Eurofound. (2005). *Siemens, the Netherlands: Flexible working practices, training and development, and exit policy*. Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/siemens-the-netherlands-flexible-working-practices-training-and-development-and-exit-policy>
- Eurofound. (2009). *Continental AG, Germany: ergonomics and job design*. Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/sl/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/continental-ag-germany-ergonomics-and-job-design>
- European Centre Vienna. (2013). *Active Ageing Index 2012: Concept, methodology and final results*. Retrieved from www.euro.centre.org/data/aai/1220536245_72192.pdf
- Eyster, L., Johnson, R. W., & Toder, E. (2008). *Current strategies to employ and retain older workers* (Final report). Retrieved from Urban Institute website: www.urban.org/sites/default/files/alfresco/publication-pdfs/411626-Current-Strategies-to-Employ-and-Retain-Older-Workers.PDF
- Feldman, D. C. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *The Academy of Management Review, 19*, 285–311. doi:10.2307/258706
- Finkelstein, L. M., Allen, T. D., & Rhoton, L. A. (2003). An examination of the role of age in mentoring relationships. *Group & Organization Management, 28*, 249–281. doi:10.1177/1059601103028002004
- Finkelstein, L. M., Burke, M. J., & Raju, M. S. (1995). Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis. *Journal of Applied Psychology, 80*, 652–663. doi:10.1037/0021-9010.80.6.652
- Finkelstein, L. M., & Farrell, S. K. (2007). An expanded view of age bias in the workplace. In K. S. Shultz (Ed.), *Series in applied psychology. Aging and work in the 21st century* (pp. 73–108). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2010). Age discrimination in the workplace: Validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *Scandinavian Journal of Psychology, 51*, 23–30. doi:10.1111/j.1467-9450.2009.00738.x

- Gobeski, K. T., & Beehr, T. A. (2009). How retirees work: Predictors of different types of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior*, *30*, 401–425.
doi:10.1002/job.547
- Goinger Kreis - Initiative Zukunft Personal & Beschäftigung e.V. (2016). *Projektgruppe "Potenziale heben". Schwerpunkt: Ältere*. Verfügbar unter <http://www.goinger-kreis.de/68-0-PG+Potentiale+heben++Schwerpunkt+Aeltere.html> [Zugriff am 13.01.2016]
- Gordon, R. A., & Arvey, R. D. (2004). Age bias in laboratory and field settings: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, *34*, 468–492.
doi:10.1111/j.1559-1816.2004.tb02557.x
- Green, A. P., Eigel, L. M., James, J. B. J., Hartmann, D., & McLean, K. M. (2012). Multiple generations in the workplace: Exploring the research, influence of stereotypes, and organizational applications. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of work and aging* (pp. 483–500). New York, NY: Oxford Univ. Press.
- Griffiths, A. (1997). Ageing, health and productivity: A challenge for the new millennium. *Work & Stress*, *11*, 197–214. doi:10.1080/02678379708256835
- Gurt, J., Schwennen, C., & Elke, G. (2011). Health-specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and well-being? *Work & Stress*, *25*, 108–127. doi:10.1080/02678373.2011.595947
- Hacker, W. (2004). Leistungs- und Lernfähigkeiten älterer Menschen. In M. v. Cranach, H.-D. Schneider, & E. Ulich (Eds.), *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (pp. 163–174). Bern: Haupt.
- Harvey, J. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, *16*, 400–417.
doi:10.1108/13673271211238733
- Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2012). Work and aging. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of organizational psychology* (pp. 1245–1283). Oxford: Oxford University Press.
- Hershey, D. A., Henkens, K., & van Dalen, H. P. (2007). Mapping the minds of retirement planners: A cross-cultural perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *38*, 361–382. doi:10.1177/0022022107300280

- Hertel, G., & Zacher, H. (in press). *Managing the aging workforce*. Retrieved from http://www.researchgate.net/profile/Hannes_Zacher/publication/277872717_Managing_the_aging_workforce/links/55759fca08aeacff1ffcf36e.pdf
- Hostager, T. J., & De Meuse, K. P. (2008). The effects of a diversity learning experience on positive and negative diversity perceptions. *Journal of Business and Psychology, 23*, 127–139. doi:10.1007/s10869-008-9085-x
- Hughes, S. L., Seymour, R. B., Campbell, R. T., Shaw, J. W., Fabiyi, C., & Sokas, R. (2011). Comparison of two health-promotion programs for older workers. *American Journal of Public Health, 101*, 883–890. doi:10.2105/AJPH.2010.300082
- Humphrey, A., Costigan, P., Pickering, K., Stratford, N., & Barnes, M. (2003). *Factors affecting the labour market participation of older workers* (Research Report No 200). Retrieved from Department for Work and Pensions website: www.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2003-2004/
- Hutchens, R., & Grace-Martin, K. (2006). Employer willingness to permit phased retirement: Why are some more willing than others? *Industrial and Labor Relations Review, 59*, 525–546. doi:10.1177/001979390605900401
- Ilmarinen, J. (2001). Ageing workers in Finland and in the European Union: Their situation and the promotion of their working ability, employability and employment. *The Geneva Papers on Risk and Insurance, 26*, 623–641. Retrieved from [https://www.genevaassociation.org/media/238019/ga2002_gp26\(4\)_ilmarinen.pdf](https://www.genevaassociation.org/media/238019/ga2002_gp26(4)_ilmarinen.pdf)
- Ilmarinen, J., Tempel, J., & Giesert, M. (Eds.). (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010: Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?* Hamburg: VSA-Verlag.
- Jürgehake, U., & Senft, S. (2008). *Dortmunder Personalmanagement Prädikat 2008 - Die ausgezeichneten Unternehmen und ihre Konzepte*. Dortmund: Verlag der Soziale Innovation GmbH. Verfügbar unter www.ortogo.de/eshop30/projects/newdeals/media/newdeals_broschuere_2008.pdf
- Kalinoski, Z. T., Steele-Johnson, D., Peyton, E. J., Leas, K. A., Steinke, J., & Bowling, N. A. (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 34*, 1076–1104. doi:10.1002/job.1839
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *The Academy of Management Review, 29*, 440–458. doi:10.2307/20159053

- Karazman, R., Kloimüller, I., Geissler, H., & Karazman-Morawetz, I. (1999). „Effect typology“ and work ability index: Evaluating the success of health promotion in elder workforce. *Experimental Aging Research*, 25, 313–321. doi:10.1080/036107399243760
- Keup, M. I. (2013). *Entwicklung eines Silver Work Index. Ein Instrument zur Messung des betrieblichen Umgangs mit älteren Mitarbeitern* (Unveröffentlichte Masterarbeit). Leuphana Universität, Lüneburg.
- Kirschten, U. (2010). Wissensmanagement im demografischen Wandel - Herausforderung und Bedeutung für das Personalmanagement. In D. Preißing (Ed.), *Management: 10-2012. Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel* (pp. 228–277). Verfügbar unter <http://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/228592>
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 364–394. doi:10.1108/02683940810869015
- Kroemer, K. H. E. (2009). Ergonomic design of workplaces for the aging population. In S. J. Czaja & J. Sharit (Eds.), *Aging and work. Issues and implications in a changing landscape* (pp. 307–333). Baltimore, Md.: Johns Hopkins University Press.
- Kubeck, J. E., Delp, N. D., Haslett, T. K., & McDaniel, M. A. (1996). Does job-related training performance decline with age? *Psychology and Aging*, 11, 92–107. doi:10.1037/0882-7974.11.1.92
- Kupritz, V. (2001). Aging worker perceptions about design and privacy needs for work. *Journal of Architectural and Planning Research*, 18, 13–22. Retrieved from japr.home-stead.com/files/kupritz.pdf
- Langhoff, T. (2009). *Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten: Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht*. Berlin, Heidelberg: Springer. Verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10323107>
- Lievens, F., van Hove, G., & Zacher, H. (2012). Recruiting/ hiring of older workers. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of work and aging* (pp. 380–391). New York, NY: Oxford Univ. Press.
- Major, D. A., Verive, J. M., & Joice, W. (2008). Telework as a dependent care solution: Examining current practice to improve telework management strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 11, 65–91. doi:10.1080/10887150801967134

- Mor-Barak, M. E. (1995). The meaning of work for older adults seeking employment: The generativity factor. *The International Journal of Aging and Human Development*, *41*, 325–344. doi:10.2190/VGTG-EPK6-Q4BH-Q67Q
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., Campion, M. A., & Bull, R. A. (2008). Review of research on age discrimination in the employment interview. *Journal of Business and Psychology*, *22*, 223–232. doi:10.1007/s10869-008-9066-0
- Morschhäuser, M., Ochs, P., & Huber, A. (2003). *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern: Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Luxembourg. Retrieved from European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions website: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2006/labour-market-social-policies/a-guide-to-good-practice-in-age-management>
- Naumanen, P. (2006a). The health promotion model as assessed by ageing workers. *Journal of Clinical Nursing*, *15*, 219–226. doi:10.1111/j.1365-2702.2006.01255.x
- Naumanen, P. (2006b). The health promotion of aging workers from the perspective of occupational health professionals. *Public Health Nursing*, *23*, 37–45. doi:10.1111/j.0737-1209.2006.230106.x
- Nelson, E. A., & Dannefer, D. (1992). Aged heterogeneity: Fact or fiction? The fate of diversity in gerontological research. *The Gerontologist*, *32*, 17–23. doi:10.1093/geront/32.1.17
- Niermeyer, R. (2006). *Coaching: Ziele setzen, Selbstvertrauen stärken, Erfolge kontrollieren* (4. erw. Neuaufl.). Kienbaum. Retrieved from http://www.wiso-net.de/document/HAUF,AHAU__9783448075014175
- Oude Hengel, K. M., Blatter, B. M., van der Molen, H. F., Bongers, P. M., & van der Beek, A. J. (2013). The effectiveness of a construction worksite prevention program on work ability, health, and sick leave: Results from a cluster randomized controlled trial. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, *39*, 456–467. doi:10.5271/sjweh.3361
- Paluck, E. L. (2006). Diversity training and intergroup contact: A call to action research. *Journal of Social Issues*, *62*, 577–595. doi:10.1111/j.1540-4560.2006.00474.x

- Patrickson, M. (2002). Teleworking: Potential employment opportunities for older workers? *International Journal of Manpower*, *23*, 704–715.
doi:10.1108/01437720210453902
- Paullin, C., & Whetzel, D. L. (2012). Retention strategies and older workers. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of work and aging* (pp. 392–418). New York, NY: Oxford Univ. Press.
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, *90*, 751–783. doi:10.1037/0022-3514.90.5.751
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2008). How does intergroup contact reduce prejudice? Meta-analytic tests of three mediators. *European Journal of Social Psychology*, *38*, 922–934. doi:10.1002/ejsp.504
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2007). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, *35*, 158–188. doi:10.1177/0149206308318617
- Preißing, D. (2010). Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel. In D. Preißing (Ed.), *Management: 10-2012. Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel* (pp. 141–192). Verfügbar unter <http://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/228592>
- Prill, S. (2014). *Dimensionen und Indikatoren des Silver Work Index* (Unveröffentlichte Masterarbeit). Leuphana Universität, Lüneburg.
- Prothero, J., & Beach, L. R. (1984). Retirement decisions: Expectation, intention, and action. *Journal of Applied Social Psychology*, *14*, 162–174. doi:10.1111/j.1559-1816.1984.tb02228.x
- Raabe, B., Kerschreiter, R., & Frey, D. (2003). Führung älterer Mitarbeiter - Vorurteile abbauen, Potenziale erschließen. In B. Badura, H. Schellschmidt, C. Vetter, & M. Astor (Eds.), *Fehlzeiten-Report: Vol. 2002. Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik* (pp. 137–152). Berlin: Springer.
- Rau, B. L., & Adams, G. A. (2005). Attracting retirees to apply: Desired organizational characteristics of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior*, *26*, 649–660. doi:10.1002/job.330

- Reday-Mulvey, G. (2006). *Working beyond 60: Key policies and practices in Europe*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Roth, C., Wegge, J., & Schmidt, K.-H. (2007). Konsequenzen des demographischen Wandels für das Management von Humanressourcen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, *6*, 99–116. doi:10.1026/1617-6391.6.3.99
- Saba, T., & Guerin, G. (2005). Extending employment beyond retirement age: The case of health care managers in Quebec. *Public Personnel Management*, *34*, 195–214. doi:10.1177/009102600503400205
- Schermuly, C. C., Deller, J., & Büsch, V. (2014). A research note on age discrimination and the desire to retire: The mediating effect of psychological empowerment. *Research on Aging*, *36*, 382–393. doi:10.1177/0164027513508288
- Schmidt, B., Loerbroks, A., Herr, R. M., Wilson, M. G., Jarczok, M. N., Litaker, D., . . . Fischer, J. E. (2014). Associations between supportive leadership and employees self-rated health in an occupational sample. *International Journal of Behavioral Medicine*, *21*, 750–756. doi:10.1007/s12529-013-9345-7
- Schroder, H., Flynn, M., & Muller-Camen, M. (2011). Rationale for and implementation of age-neutral HRM in divergent institutional contexts – examples from Britain and Germany. In M. Boppel, S. Boehm, & S. Kunisch (Eds.), *From grey to silver. Managing the demographic change successfully* (pp. 101–115). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Shacklock, K., & Brunetto, Y. (2011). A model of older workers' intentions to continue working. *Personnel Review*, *40*, 252–274. doi:10.1108/004834811111106110
- Shacklock, K., Fulop, L., & Hort, L. (2007). Managing older worker exit and re-entry practices: A 'revolving door'? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *45*, 151–167. doi:10.1177/1038411107073603.
- Sharit, J., & Czaja, S. J. (2009). Telework and older workers. In S. J. Czaja & J. Sharit (Eds.), *Aging and work. Issues and implications in a changing landscape* (pp. 126–143). Baltimore, Md.: Johns Hopkins University Press.
- Sharit, J., & Czaja, S. J. (2012). Job design and redesign for older workers. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of work and aging* (pp. 454–482). New York, NY: Oxford Univ. Press.

- Sharit, J., Czaja, S. J., Hernandez, M. A., & Nair, S. N. (2009). The employability of older workers as teleworkers: An appraisal of issues and an empirical study. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 19*(5), 457–477. doi:10.1002/hfm.20138
- Sharit, J., Czaja, S. J., Hernandez, M. A., Yang, Y., Perdomo, D., Lewis, J. E., . . . Nair, S. (2004). An evaluation of performance by older persons on a simulated telecommuting task. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences, 59*, 305–316. doi:10.1093/geronb/59.6.P305
- Shen, J., & Dicker, B. (2008). The impacts of shiftwork on employees. *The International Journal of Human Resource Management, 19*, 392–405. doi:10.1080/09585190701799978
- Shultz, K. S., Morton, K. R., & Weckerle, J. R. (1998). The influence of push and pull factors on voluntary and involuntary early retirees' retirement decision and adjustment. *Journal of Vocational Behavior, 53*, 45–57. doi:10.1006/jvbe.1997.1610
- Simpson, P. A., Greller, M. M., & Stroh, L. K. (2002). Variations in human capital investment activity by age. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 109–138. doi:10.1006/jvbe.2001.1847
- Snape, E., & Redman, T. (2003). Too old or too young? The impact of perceived age discrimination. *Human Resource Management Journal, 13*, 78–89. doi:10.1111/j.1748-8583.2003.tb00085.x
- Spiegel, P. E., & Shultz, K. S. (2003). The influence of preretirement planning and transferability of skills on naval officers' retirement satisfaction and adjustment. *Military Psychology, 15*, 285–307. doi:10.1207/S15327876MP1504_3
- Sporket, M. (2012). Positive organisationale Altersbilder - Acht Beispiele einer guten Praxis im Altersmanagement. In F. Berner, J. Rossow, & K.-P. Schwitzer (Eds.), *Expertisen zum Sechsten Altenbericht der Bundesregierung: Bd. 2. Altersbilder in der Wirtschaft, im Gesundheitswesen und in der pflegerischen Versorgung. Expertisen zum Sechsten Altenbericht der Bundesregierung* (pp. 43–82). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Statistisches Bundesamt. (2015). *Bevölkerung Deutschlands bis 2060: 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Vorausberechnung/Bevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse.html>

- Strijk, J. E., Proper, K. I., van Mechelen, W., & van der Beek, A. J. (2013). Effectiveness of a worksite lifestyle intervention on vitality, work engagement, productivity, and sick leave: Results of a randomized controlled trial. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 39*, 66–75. doi:10.5271/sjweh.3311
- Taylor, M. A., & Doverspike, D. (2003). Retirement planning and preparation. In G. A. Adams & T. A. Beehr (Eds.), *Retirement. Reasons, processes, and results* (pp. 53–82). New York, NY: Springer.
- Taylor, M. A., & Shore, L. M. (1995). Predictors of planned retirement age: An application of Beehr's model. *Psychology and Aging, 10*, 76–83. doi:10.1037/0882-7974.10.1.76
- Taylor, P. (2006). *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU 15*. Luxembourg. Retrieved from European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions website: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2006/labour-market-social-policies/employment-initiatives-for-an-ageing-workforce-in-the-eu15>
- The Diabetes Prevention Program Research Group. (2006). The influence of age on the effects of lifestyle modification and metformin in prevention of diabetes. *Journal of Gerontology, 61A*, 1075–1081. Retrieved from <http://biomedgerontology.oxfordjournals.org/content/61/10/1075.full.pdf+html>
- Toomey, E. C., & Rudolph, C. W. (2015). Age stereotypes in the workplace. In N. A. Pachana (Ed.), *Encyclopedia of geropsychology* (pp. 1–8). Singapore: Springer Singapore.
- Topa, G., Moriano, J. A., Depolo, M., Alcover, C.-M., & Morales, J. F. (2009). Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: A meta-analysis and model. *Journal of Vocational Behavior, 75*, 38–55. doi:10.1016/j.jvb.2009.03.002
- U.S. Department of Labor. (2008). ERISA advisory council working group report on phased retirement. Retrieved from <http://www.dol.gov/ebsa/publications/2008ACreport2.html>
- Ulrich, L. B., & Brott, P. E. (2005). Older workers and bridge employment: Redefining retirement. *Journal of Employment Counseling, 42*, 159–170. doi:10.1002/j.2161-1920.2005.tb01087.x
- van Dam, K., van der Vorst, J. D. M., & van der Heijden, B. I. J. M. (2009). Employees' intentions to retire early: A case of planned behavior and anticipated work conditions. *Journal of Career Development, 35*, 265–289. doi:10.1177/0894845308327274

- van Selm, M., & van der Heijden, B. I. J. M. (2013). Communicating employability enhancement throughout the life-span: A national intervention program aimed at combating age-related stereotypes at the workplace. *Educational Gerontology, 39*, 259–272. doi:10.1080/03601277.2013.750965
- van Volkom, M., Stapley, J. C., & Amaturio, V. (2014). Revisiting the digital divide: Generational differences in technology use in everyday life. *North American Journal of Psychology, 16*, 557–574.
- Veth, K. N., Emans, B. J. M., van der Heijden, B. I. J. M., Korzilius, H. P. L. M., & de Lange, A. H. (2015). Development (f)or maintenance? An empirical study on the use of and need for HR practices to retain older workers in health care organizations. *Human Resource Development Quarterly, 26*, 53–80. doi:10.1002/hrdq.21200
- Viallon, P. (2012). Retired snowbirds. *Annals of Tourism Research, 39*, 2073–2091. doi:10.1016/j.annals.2012.06.001
- Voelpel, S., Sauer, A., & Biemann, T. (2012). Career planning for mid- and late-career workers. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of work and aging* (pp. 503–519). New York, NY: Oxford Univ. Press.
- von Thiele Schwarz, U., & Hasson, H. (2011). Employee self-rated productivity and objective organizational production levels: Effects of worksite health interventions involving reduced work hours and physical exercise. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53*, 838–844. doi:10.1097/JOM.0b013e31822589c2
- Walker, A. (1999). Combating age discrimination at the workplace. *Experimental Aging Research, 25*, 367–377. doi:10.1080/036107399243823
- Walker, A., & Taylor, P. (1998). *Combating age barriers in employment: A European portfolio of good practice*. Luxembourg. Retrieved from European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions website: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2000/other/combating-age-barriers-in-employment-a-european-portofolio-of-good-practice>
- Wallace, R. B., & Fischer, G. G. (2009). Health promotion and wellness programs for older workers. In S. J. Czaja & J. Sharit (Eds.), *Aging and work. Issues and implications in a changing landscape* (pp. 394–410). Baltimore, Md.: Johns Hopkins University Press.
- Wang, M., & Shi, J. (2014). Psychological research on retirement. *Annual Review of Psychology, 65*, 209–233. doi:10.1146/annurev-psych-010213-115131

- Wang, M., & Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, *36*, 172–206.
doi:10.1177/0149206309347957
- Wang, M., Zhan, Y., Liu, S., & Shultz, K. S. (2008). Antecedents of bridge employment: A longitudinal investigation. *Journal of Applied Psychology*, *93*, 818–830.
doi:10.1037/0021-9010.93.4.818
- Wegge, J., Jungmann, F., Liebermann, S., Shemla, M., Ries, B. C., Diestel, S., & Schmidt, K.-H. (2012). What makes age diverse teams effective? Results from a six-year research program. *Work*, *41*, 5145–5151. doi:10.3233/WOR-2012-0084-5145
- Weltgesundheitsorganisation. (1986). *Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung*. Ottawa. Retrieved from www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf
- Werner, J. M., & Bolino, M. C. (1997). Explaining U.S. courts of appeals decisions involving performance appraisal: Accuracy, fairness, and validation. *Personnel Psychology*, *50*, 1–24. doi:10.1111/j.1744-6570.1997.tb00898.x
- Williams van Rooij, S. (2012). Training older workers: Lessons learned, unlearned, and relearned from the field of instructional design. *Human Resource Management*, *51*, 281–298. doi:10.1002/hrm.21466
- Wilton, L. S., Good, J. J., Moss-Racusin, C. A., & Sanchez, D. T. (2015). Communicating more than diversity: The effect of institutional diversity statements on expectations and performance as a function of race and gender. *Cultural Diversity & Ethnic Minority Psychology*, *21*, 315–325. doi:10.1037/a0037883
- Winkler, E., Busch, C., & Duresso, R. (2013). Gesundheitsförderliches Führungsverhalten bei un- und angelernten, kulturell diversen Belegschaften. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, *44*, 153–169. doi:10.1007/s11612-013-0206-2
- Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Wang, M. (2013). Outcome expectations and work design characteristics in post-retirement work planning. *Journal of Vocational Behavior*, *83*, 219–228. doi:10.1016/j.jvb.2013.05.003
- Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Wang, M. (2014). A mixed-method approach to post-retirement career planning. *Journal of Vocational Behavior*, *84*, 307–317.
doi:10.1016/j.jvb.2014.02.003

- Wöhrmann, A. M., Prill, S., & Deller, J. (2015, April). *Complementing AAI on the organisational level: An organisational index for work in retirement age (Silver Work Index)*. Poster presentation at the International Seminar „Building an evidence base for active ageing policies: Active Ageing Index and its potential“ organised by the United Nations Economic Commission for Europe (UNECE) and the European Commission’s Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion (DG EMPL), Brussels.
- Woolever, J. (2013). Human resource departments and older adults. In P. Brownell & J. J. Kelly (Eds.), *Ageism and mistreatment of older workers. Current reality, future solutions* (pp. 111–134). Dordrecht: Springer.
- Yeatts, D. E., Folts, W. E., & Knapp, J. (2000). Older workers’ adaptation to a changing workplace: Employment issues for the 21st century. *Educational Gerontology, 26*, 565–582. doi:10.1080/03601270050133900
- Zappalà, S., Depolo, M., Fraccaroli, F., Guglielmi, D., & Sarchielli, G. (2008). Postponing job retirement? Psychosocial influences on the preference for early or late retirement. *Career Development International, 13*, 150–167. doi:10.1108/13620430810860558

Anhang

Anhang A Betriebliche Kurzfallstudien	93
Anhang B Protokoll Workshop Silver Work.....	155
Anhang C Datenträger	164

Anhang A Betriebliche Kurzfallstudien

ORGANISATIONSKULTUR

CHANCENGLEICHHEIT

Definition: Unabhängig vom Alter gelten für alle Mitarbeiter die gleichen Ausgangsbedingungen. Es findet keine Diskriminierung oder Stigmatisierung aufgrund des Alters statt. Entscheidungskriterien in der Gestaltung von arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen und Angeboten sind die individuelle Situation und die Kompetenzen und Erfahrungen des Einzelnen

Anti-Diskriminierungsmaßnahmen

Organisation	Wohn- & Gesundheitsdienstleister für Ältere (England)
Maßnahme(n)	Altersunabhängige Rekrutierung, Gleichstellungsrichtlinie, Trainings
Beschreibung	In der Personalauswahl stellt die Organisation sicher, dass Stellenanzeigen und Auswahlprozesse nicht aufgrund von Alter diskriminieren. Im jährlichen Rhythmus werden die Stellenanzeigen und Kandidatenbeschreibungen auf das nicht Vorliegen von Diskriminierungen geprüft. Führungskräfte erhalten Auffrischungstrainings in Rekrutierungsmethoden und Anti-Diskriminierungsmaßnahmen. In der Zusammenarbeit mit Personalberatungsfirmen wird auf Stellungnahmen zur Chancengleichheit und Richtlinien ältere Mitarbeiter betreffend Wert gelegt. Es wird auch nachgefragt, wo die Stellenanzeigen veröffentlicht werden. Die Organisation erwägt zudem Quoten für benachteiligte Personengruppen einzuführen.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 17

Audits der Personalauswahl

Organisation	Retail Catering (England)
Maßnahme(n)	Trainings, Audits
Beschreibung	Um das Thema Chancengleichheit bewusst zu machen, werden Führungskräfte, die verantwortlich für die Personalauswahl sind, geschult und überwacht. Keine Führungskraft oder Supervisor darf am Recruiting teilnehmen, wenn nicht zuvor ein Trainingsworkshop besucht wurde. Dieser beinhaltet, wie Stellen ausgeschrieben und Interviews durchgeführt werden, rechtliche Aspekte, Unternehmensrichtlinien und Chancengleichheit, welche Beispiele von Altersdiskrimination beinhalten. Die Personalabteilung führt zudem Audits durch, bei dem ein Vertreter der Personalabteilung an Bewerbungsgesprächen teilnimmt. Die Audits beinhalten auch das Prüfen von Unterlagen der Personalauswahl. Bewerbungen von Personen, die abgelehnt wurden, werden als Akten aufgehoben, die Absage erfolgt schriftlich. Falls ein Kandidat die Firma kontaktiert und der Meinung ist, dass er aufgrund von Diskriminierung abgelehnt wurde, findet eine Untersuchung statt.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 21

Wertschätzung und Gleichberechtigung älterer Mitarbeiter

Organisation	Kodak (Griechenland)
Maßnahme(n)	Gleichstellungsrichtlinie, Anerkennung der Organisationszugehörigkeit (Positives Altersbild), Lernzeitkonten (Kontinuierliche Entwicklungsplanung)
Beschreibung	Die Organisation besitzt weltweit eine klare Politik der Chancengleichheit in Bezug auf Geschlecht und Alter, um die Menschen zu ermutigen, bis zum

Rentenalter in der Organisation erwerbstätig zu bleiben. Wenn eine Reduzierung der Belegschaft erforderlich ist, wird freiwilliger frühzeitiger Ruhestand in Betracht gezogen, aber es wird kein Druck auf aktive ältere Mitarbeiter ausgeübt. Die Firma schätzt ältere Mitarbeiter, so dass es eine Vielzahl von ihnen gibt, die bereits 25 bis 40 Jahre in der Organisation tätig sind. Dies wird mit einer besonderen Medaille anerkannt, wodurch Mitarbeiter weiter ermutigt werden, in der Organisation zu bleiben. Das Unternehmen übernimmt Schulungen für alle Mitarbeiter auch im Alter von 62, 63 Jahren, solange diese aktiv bleiben. Die Fortbildungen erfolgen sowohl intern durch das Unternehmen, als auch extern durch Seminar- und Schulungszentren in Griechenland und Europa. Die Muttergesellschaft will es für alle Mitarbeiter verpflichtend machen, an 40 Stunden Training pro Jahr teilzunehmen.

Quelle Walker & Taylor, 1998, S. 102

Training von Führungskräften gegen Diskriminierung

Organisation St Ivel (England)

Maßnahme(n) Awareness Trainings

Beschreibung Alle Führungskräfte erhalten ein Awareness Training zur Chancengleichheit, welches Aspekte zu Altersdiskriminierung und dem Problem indirekter Diskriminierung aufgreift. Führungskräfte, die in der Personalauswahl beteiligt sind, erhalten mehr Training als andere.

Quelle Walker & Taylor, 1998, S. 193

Richtlinien und Trainings zur beruflichen Chancengleichheit

Organisation London Borough of Hounslow (England)

Maßnahme(n) Gleichstellungsrichtlinie, Trainings, altersunabhängige Rekrutierung

Beschreibung Mit der Einführung einer Gleichstellungspolitik der Gemeinde wurden umfassende Schulungsprogramme durchgeführt. Seitdem wurde das Training zur Chancengleichheit in die Trainings- und Entwicklungsprogramme integriert. Allerdings sind die Trainingsprogramme nicht verpflichtend. Das bedeutet, dass einige Mitarbeiter das Training möglicherweise nicht erhalten haben. Das Problem von Altersdiskriminierung in der Beschäftigung liegt bei einem Personalmitarbeiter, der für das Thema Chancengleichheit verantwortlich ist. Ein weiterer Personalmitarbeiter hat die Verantwortung für das Thema Altern und wie die Politik der Gemeinde darauf ausgerichtet ist. Weitere Richtlinien in der Personalpolitik wurden ebenfalls geändert und beinhalten nun auch das Thema Alter, beispielsweise im Bereich von Belästigung. In ähnlicher Weise verbieten auch Stellungnahmen zur Entlassung und Weiterbildung eine unterschiedliche Behandlung von älteren Arbeitnehmern. In den Stellenanzeigen der Gemeinde sind keine Altersgrenzen enthalten. Mitarbeiter, die in die Personalauswahl involviert sind, erhalten zusätzliches Training wie Altersdiskriminierung in jeder Phase des Einstellungsverfahrens vermieden werden kann.

Quelle Walker & Taylor, 1998, S. 195

Förderung von Diversität

Organisation Deutsche Lufthansa AG (Deutschland)

Maßnahme(n) Gleichstellungsrichtlinie, Objektive Beurteilungskriterien

Beschreibung	Die Deutsche Lufthansa setzt sich stark für die Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt am Arbeitsplatz ein, die durch eine Personalpolitik zur Inklusion aller Mitarbeiter umgesetzt wird. Der Aspekt der Altersvielfalt ist daher auch in Lufthansas Anspruch enthalten ein All-Inclusive Arbeitsplatz zu sein. Zwölf Bereiche von Altersvielfalt sind für Lufthansa besonders wichtig: die Rolle in der Gesellschaft, Beschäftigungsfähigkeit, persönliche Entwicklung, die Arbeitsfähigkeit, Motivation, Vorschriften, Wissens- und Erfahrungsmanagement, Work-Life Balance, Personalmarketing, Diversifizierung der Altersstruktur, Leistungsfähigkeit, Change-Management und Ruhestandsmanagement. Die Lufthansa arbeitet daran, dass Leistung unabhängig von Alter gesehen wird. Nicht begründete Annahmen über die Leistung werden dadurch vermieden und das Potenzial aller Mitarbeiter maximiert.
Quelle	AARP. (2010). <i>Deutsche Lufthansa AG</i> . Retrieved from http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-11-2010/deutsche_lufthansaag.html

Multiple Generationen am Arbeitsplatz

Organisation	Air France (Frankreich)
Maßnahme(n)	Trainings, Erhebung des Status Quo
Beschreibung	Um die Organisationskultur zu transformieren wird allen Führungskräften ein Training angeboten, wie sie mit einer multigenerationalen Belegschaft umgehen. Die Organisation hat außerdem eine Reihe von Indikatoren entwickelt, die dazu beitragen, (potenzielle) Altersdiskriminierung zu identifizieren und zu verhindern.
Quelle	AARP, 2007, S. 106

Ausgewogene Diversität der Belegschaft

Organisation	Otto Group (Deutschland)
Maßnahme(n)	Altersspezifische Rekrutierung
Beschreibung	Das Diversity-Management-Programm der Otto Group, das Maßnahmen zur Bewältigung der Auswirkungen des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels beinhaltet, zielt auf vier verschiedene Gruppen ab: (1) Alte und Junge, (2) Frauen und Männer (3) verschiedene Nationalitäten und (4) Menschen mit und ohne Behinderungen. Die Rekrutierungsstrategie der Otto Group ist darauf ausgerichtet, eine ausgewogene Verteilung jüngerer Mitarbeiter zu erreichen. Es gibt ein Programm zur Einstellung von Mitarbeitern über 50 Jahren, so dass die Zahl dieser Mitarbeiter der Zahl an Mitarbeitern unter 30 entspricht.
Quelle	AARP. (2014). <i>Otto Group: 2014 AARP Best Employers International Award Recipient</i> . Retrieved from http://www.aarpinternational.org/resource-library/resources/otto-group-2014-aarp-best-employers-international-award-recipient

POSITIVES ALTERSBILD

Definition: Die Vorstellungen und Einstellungen in Bezug auf Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter sind geprägt von einem positiven Altersbild. Altern wird als individueller Veränderungsprozess in Bezug auf Kompetenzen, Motivation, Werte und Verhalten begriffen. Besonderheiten und Chancen, die sich daraus ergeben, werden erkannt und genutzt.

Wertschätzung von Erfahrung in der Kinderbetreuung

Organisation	Child Care Service (Schweden)
Maßnahme(n)	Öffentliche Anerkennung älterer Mitarbeiter, Persönlicher Austausch (Wahrnehmung und Wertschätzung), Zuteilung besonderer Rollen und Projekte (Wahrnehmung und Wertschätzung)
Beschreibung	Diese Initiative richtet sich an ältere Frauen, die in der Kinderbetreuung der schwedischen Stadt Sundsvall tätig sind. Es wurde eine Gruppe von Projekten entwickelt, die beispielsweise Probleme des Älterwerdens in der Kinderbetreuung thematisierten. So wurden Diskussionsgruppen für Mitarbeiter über 50 organisiert, um das Selbstvertrauen zu stärken und ein besseres Bild älterer Arbeitnehmer zu fördern. Die Gruppen wurden von 22 Koordinatoren geführt und 266 Frauen nahmen an dem Projekt teil. Während der Diskussionsgruppen wurden die Erfahrungen der älteren Mitarbeiter aufgenommen und der besondere Wert und Beitrag von Erfahrung in der Kinderbetreuung diskutiert. Die Wichtigkeit impliziten Wissens wurde ebenso wie die Rolle gesammelter Erfahrung hervorgehoben. Ältere Mitarbeiter wurden dabei im Vergleich zu jüngeren Personal als „Master“ betrachtet. Als Ergebnis des Projektes wurde vor allem die von Seiten des Arbeitgebers wahrgenommene positive Rolle und das positive Bild einer älteren Belegschaft geschätzt.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 161

Organisationskultur fördert lange Organisationszugehörigkeit

Organisation	Children's Health System (England)
Maßnahme(n)	Öffentliche Anerkennung
Beschreibung	Children's Health System hat ein Programm zur Anerkennung langer Organisationszugehörigkeit (PALS = Personnel Achieving Long-Term Service) eingerichtet. Die Gruppe trifft sich monatlich zum Frühstück und diskutiert Themen wie Altersvorsorge und Gesundheit. Auch philanthropische Aktivitäten werden gefördert. Während das Programm oberflächlich nur wenig explizite Vorteile zur Karriereförderung beinhaltet, werden materielle Vorteile, wie zusätzliche Zeit, geboten. Außerdem wird dadurch eine breitere Anerkennung der Fähigkeiten und Beiträge älterer Mitarbeiter durch die Organisation gezeigt.
Quelle	AARP, 2004, S. 40

Einstellungsänderung durch Training und Austausch

Organisation	NHS (England)
Maßnahme(n)	Austausch von Personen verschiedener Altersgruppen, Diversity und Awareness Trainings (Chancengleichheit)
Beschreibung	Durch Schulungen, Sensibilisierungskampagnen, generationenübergreifendes Mentoring und einem Fokus auf die kontinuierliche Verbesserung und Förderung des Business Case für ältere Arbeitnehmer soll eine Änderung der Einstellungen zu älteren Arbeitnehmern gefördert werden. Der NHS ermutigt auch Freiwillige über 50 Jahren eine berufliche Partnerschaft mit jüngeren Mitarbeitern einzugehen, um Einstellungen über die Fähigkeiten älterer Menschen zu verbessern.
Quelle	AARP, 2007, S. 102

Goldmedaille für lange Organisationszugehörigkeit

Organisation	Tallinn University of Technology (Estland)
Maßnahme(n)	Öffentliche Anerkennung
Beschreibung	Mitarbeiter, die länger als 25 Jahre an der TUT gearbeitet haben, erhalten eine Goldmedaille als Anerkennung ihrer langen Organisationszugehörigkeit.
Quelle	Eurofound. (2005). <i>Tallinn University of Technology, Estonia: Exit policy and changing attitudes</i> . Retrieved from http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/tallinn-university-of-technology-estonia-exit-policy-and-changing-attitudes

Befragung der Mitarbeiter

Organisation	Veterinary Care (Niederlande)
Maßnahme(n)	Mitarbeiterbefragung
Beschreibung	Um die Personalpolitik strategisch stärker auf ein Altersbewusstsein auszurichten, wurde eine Umfrage an die Mitarbeiter verschickt. Diese beinhaltete Fragen zur Qualität des Arbeitsplatzes, den Arbeitsbedingungen, sowie Motivation und Mobilität. Die Mitarbeiter wurden auch nach ihrer Sicht über die Beziehung von Alter und Arbeit gefragt. Die Ergebnisse der Umfrage zeigten vor allem, dass Personen über 45 Jahren ein hohes Stresslevel besitzen.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 160

ZIELGRUPPENGERECHTE KOMMUNIKATION

Definition: In der Außen- und Innendarstellung der Organisation werden alle Altersgruppen abgebildet und angesprochen.

Post mit Unternehmenupdates zu Mitarbeitern nach Hause

Organisation	Guernsey Post Limited (England)
Maßnahme(n)	Verwendung angemessener Kommunikationsmedien
Beschreibung	Einmal pro Monat werden Updates zu Personalthemen und andere Hinweise per Post den Mitarbeitern nach Hause zugestellt. Diese Form der Kommunikation wird vor allem von älteren Mitarbeitern geschätzt.
Quelle	AARP. (2010). <i>Guernsey Post Limited</i> . Retrieved from http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-11-2010/guernsey_post_limited.html

Kommunikation der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

Organisation	CVS (N/A)
Maßnahme(n)	Abbildung aller Altersgruppen, Aufklärung (Positives Altersbild), Öffentliche Anerkennung (Positives Altersbild), kein obligatorisches Ruhestandsalter (Offene Kommunikation)
Beschreibung	CVS kreiert eine Unternehmenskultur, die ältere Mitarbeiter willkommen heißt. In den letzten 12 Jahren hat das Unternehmen hierfür die Prozentzahl der Mitarbeiter über 50 Jahren verdoppelt. Es gibt kein verpflichtendes Ruhestandsalter, wodurch es leichter wird, auch im späteren Alter noch in die Firma einzusteigen und dort auf unbestimmte Zeit zu bleiben. Sechs Mitarbeiter sind sogar bereits in ihren 90ern. Das altersfreundliche Image wird durch interne, sowie externe Veröffentlichungen gefördert. Organisations-

Quelle

und Personalnewsletter heben die Produktivität und Effektivität älterer Mitarbeiter hervor. Die Firma kooperiert außerdem mit einer Kosmetikfirma, die ein Seniorenmagazin mit dem Titel „In Step with Healthy Living“ produziert. Dychtwald, Erickson & Morison, 2004

FÜHRUNG

WAHRNEHMUNG UND WERTSCHÄTZUNG

Definition: Die Führungskräfte der Organisation verfügen über eine wertschätzende Grundhaltung, die sich in Respekt und Wohlwollen gegenüber Mitarbeitern aller Altersgruppen manifestiert. Sie schenken Mitarbeitern Aufmerksamkeit und Anerkennung für deren Leistung und Erfahrung.

Wertschätzung als Kernkompetenz der Führungskräfte

Organisation	CalPERS (USA)
Maßnahme(n)	Führungskräftebildung, persönlicher Austausch
Beschreibung	<p>CalPERS (California Public Employees' Retirement System) hat die tägliche Kommunikation mit und Wertschätzung der Mitarbeiter als Kernkompetenzen ihres Management Teams identifiziert. Es hält diese dafür verantwortlich, Beziehung zu den Mitarbeitern aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Dafür werden sie entsprechend trainiert. Die Erwartung ist, dass Führungskräfte aufmerksam ihren Mitarbeitern gegenüber sind und dass sich alle Mitarbeiter dabei unterstützen, gegenseitig Anerkennung zu geben, die aufrichtig, spezifisch, aktuell und personalisiert ist. Wertschätzung kann dabei auf drei Ebenen stattfinden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tagtägliche Anerkennung besteht aus verbalem oder schriftlichen Feedback, beispielsweise in Form einer (elektronischen) Postkarte. • Informelle Anerkennung beinhaltet eine leistungsorientierte Anerkennung von Personen oder Teams durch die Führungskraft. Spezifische Errungenschaften oder Verhaltensweisen, die entscheidend für den Geschäftserfolg sind, werden beispielsweise durch gesponserte Grillevents oder personalisierte Andenken zelebriert. • Jährlich kann Anerkennung durch den APEX (Achieving Performance Excellence) Award ausgedrückt werden. Der Award ist ein formales Anerkennungszeichen der Organisation in Form einer kristallinen Trophäe, der jährlich an 1-3 Prozent der Mitarbeiter auf Basis von Mitarbeiternominierungen ausgegeben wird. Die Auszeichnung ist mit einem professionellen Foto verknüpft, welches im Eingangsbereich des Unternehmens aufgehängt wird, einem Mittagessen mit dem Top Management, einer öffentlichen Präsentation und \$500. <p>Manche Führungskräfte fühlen sich unwohl damit Feedback zu geben bzw. anzunehmen. CalPERS ermutigt diese, ihren persönlichen Weg zu finden Anerkennung auszudrücken, der im Einklang mit ihrem persönlichen Kommunikationsstil steht (z. B. schriftliche vs. persönliche Kommunikation). Durch ein 360°-Feedback, welches Teil der beruflichen Entwicklung von Führungskräften ist, erhalten diese die notwendige Betreuung und Coaching um sich weiterzuentwickeln.</p>
Quelle	Dychtwald, 2006, S. 201

Mitarbeitergespräche zur Leistungsbeurteilung

Organisation	Die Continentale (Deutschland)
Maßnahme(n)	Leistungsfeedback, Beratungs- und Mitarbeitergespräche (Frühzeitige Planung)
Beschreibung	Bisher waren Mitarbeitergespräche zur Leistungsbeurteilung nur bis zu einem Alter von 55 Jahren verpflichtend, danach wurden sie nur noch selten durch-

Quelle	<p>geführt. Dies ist in der Betriebsvereinbarung festgelegt. Aufgrund der demografischen Entwicklung, werden Mitarbeiter jedoch länger als bisher erwerbstätig bleiben. Aus diesem Grund sollten mögliche Entwicklungspfade auch nach einem Alter von 55 Jahren besprochen werden. Des Weiteren bieten Mitarbeitergespräche die Plattform, gemeinsam den Übergang in den Ruhestand zu planen. Ein Leitfaden für diese Gespräche ist bereits verfügbar, muss aber noch klarer definiert werden. Auf Basis dessen wird die Betriebsvereinbarung zukünftig in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat angepasst werden.</p> <p>Eurofound. (2006). <i>Die Continentale, Germany: Comprehensive approach</i>. Retrieved from http://www.eurofound.europa.eu/de/observatories/eur-work/case-studies/ageing-workforce/die-continentale-Deutschland-comprehensive-approach</p>
--------	--

EINGEHEN AUF INDIVIDUALITÄT

Definition: Die Führungskräfte der Organisation sind sensibilisiert für die Besonderheiten verschiedener Lebensphasen und berücksichtigen Persönlichkeit, Bedürfnisse und Leistungsvermögen des Einzelnen. Sie erkennen, heben und nutzen individuelle Potenziale und schaffen leistungsförderliche Rahmenbedingungen.

Besondere Aufmerksamkeit durch den Teamleiter

Organisation	West Flemish Observation and Therapeutic Centre (Belgien)
Maßnahme(n)	Persönliche Gespräche
Beschreibung	Die Arbeit mit schwierigen Kindern benötigt viel Motivation, die durch Führungskräfte gefördert werden kann. Insbesondere die tägliche Unterstützung ist für die Mitarbeiter, ob jung oder alt, sehr wichtig. Vor allem bei älteren Mitarbeiter können erhebliche geistige und körperliche Probleme durch die tägliche Supervision der Kinder auftreten. Ihnen wird oft (zu Unrecht) von jüngeren Kollegen die Schuld gegeben, wenn Probleme im pädagogischen Team auftreten. Aus diesem Grund muss den Mitarbeitern über 40 Jahren besondere Aufmerksamkeit zukommen. Der Teamleiter setzt sich daher täglich mit den Mitarbeitern für ein persönliches Gespräch zusammen und zeigt Verständnis für die oft schwierige Situation der Älteren. Diese erhalten auch zusätzliche Unterstützung und Anerkennung durch den Teamleiter.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 126

Weiterbildungsmöglichkeiten zur Leistungsverbesserung

Organisation	St Ivel (Großbritannien)
Maßnahme(n)	Weiterbildungsmöglichkeiten, Zielvereinbarungen
Beschreibung	Jedem Mitarbeiter wird eine „Leistungsverbesserungsprüfung“ angeboten, um zu sehen, welche Arbeit sie in den folgenden Jahren machen werden und welche Fähigkeiten benötigt werden, um diese Ziele zu erreichen. Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihnen Fähigkeiten fehlen, kann ihnen in Rücksprache mit ihrem Linienmanager ein Trainingsprogramm zugeteilt werden. Die Leistungsprüfung ist für alle verpflichtend und Training ist offen für alle, unabhängig vom Alter.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 194

Schulungen zu altersbezogenen Führungsthemen für leitende Mitarbeiter

Organisation	Otto Group (Deutschland)
Maßnahme(n)	Führungskräfteschulung, Austausch von Personen verschiedener Altersgruppen (Positives Altersbild), Mentoring (Zielgerichteter Wissenstransfer)

Beschreibung	Leitende Angestellte nehmen an Trainingsworkshops teil, die auf die Themen Altersdiversität, Führen von altersgemischten Teams und Einführung von Arbeitsstrukturen - angepasst für ältere Mitarbeiter - abzielen. Mentoring-Aktivitäten werden angeboten, so dass sich ältere leitende Mitarbeiter mit jüngeren Mitarbeiter zu diesen Themen austauschen können.
Quelle	AARP. (2014) <i>Otto Group: 2014 AARP Best Employers International Award Recipient</i> . Retrieved from http://www.aarpinternational.org/resource-library/resources/otto-group-2014-aarp-best-employers-international-award-recipient

Bewusstseinschaffung bei Führungskräften

Organisation	Die Continentale (Deutschland)
Maßnahme(n)	Führungskräftebildung
Beschreibung	Continentale betrachtet das Schaffen eines Bewusstseins der Führungskräfte für die alternde Belegschaft als eine der wichtigsten Maßnahmen, um mit den Auswirkungen auf die Individuen und Geschäftsbereiche wie Datenverarbeitung, Personal, Vertrieb und Kundenservice umzugehen. Im Rahmen des active@work Projekts, organisiert die Firma Workshops zum Thema Altern, bei denen das Thema zwischen Führungskräften diskutiert wird. Die Diskussionen ergaben, dass die Herausforderungen der einzelnen Abteilungen sehr unterschiedlich und maßgeschneiderte Lösungen notwendig sind. Die Workshops sollen daher weiterentwickelt und der Inhalt auf die spezifischen Anforderungen der Bereiche ausgerichtet werden. Die so genannten Altersmanagement-Seminare für Führungskräfte bilden ein weiteres Modul des Projekts "Heute für morgen" auf dem Gebiet der Qualifikationen. Die Seminare konzentrieren sich auf die Vermittlung von Informationen über Altern und Arbeit.
Quelle	Eurofound. (2006). <i>Die Continentale, Germany: Comprehensive approach</i> . Retrieved from http://www.eurofound.europa.eu/de/observatories/euro-work/case-studies/ageing-workforce/die-continentale-Deutschland-comprehensive-approach

GESUNDHEITSORIENTIERUNG

Definition: Die Führungskräfte der Organisation kommen ihrer Verantwortung für eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit nach und erfüllen ihre Vorbildfunktion in Bezug auf das Thema Gesundheit.

Ausschluss aus der Schichtarbeit bzw. Nachtschicht

Organisation	Plavina & Cie (Belgien)
Maßnahme(n)	Berücksichtigung von Regenerationszeiten
Beschreibung	Auf Anfrage des älteren Mitarbeiters oder auf Anraten eines Arztes ist es möglich von der Produktion in eine andere Abteilung zu wechseln, in der es nur Tagesjobs gibt. Bis jetzt haben circa 20 Handwerker diesen Schritt vollzogen. So wurde beispielsweise einem Mitarbeiter, der nur noch eine Niere hatte, drei Jahre vor seiner Überbrückungsrente ein Job im Lagerhaus gegeben, bei dem er mit den Produkten zu tun hatte, die er früher herstellte. Für die Durchführung dieses Transfers müssen verschiedenen Faktoren berücksichtigt werden, z. B. ob eine freie Stelle verfügbar ist, ob der Mitarbeiter die notwendigen Kompetenzen mitbringt und ob das Gleichgewicht im Produktionsbereich aufrechterhalten bleiben kann.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 156

Optionen für ältere Mitarbeiter mit Burn-Out

Organisation	Barco (Belgien)
Maßnahme(n)	Stressreduzierung, Tandems (Intergenerationaler Wissensaustausch)
Beschreibung	Es wird jährlich untersucht, ob die Mitarbeiter ihren Jobkriterien entsprechen. Dies findet im Rahmen konkreter Maßnahmen, wie zum Beispiel dem Leistungsbeurteilungsgespräch statt. Falls ein Burn-Out bei einem älteren Mitarbeiter auftritt gibt es verschiedene Optionen: Zunächst wird die Möglichkeit geboten, den Job zu wechseln, beispielsweise im Falle eines Ingenieurs aus der Forschung und Entwicklung in den Handels- und Logistikbereich. Ist dies nicht möglich, kann eine Arbeit im Tandem mit einem jüngeren Kollegen eingerichtet werden. Dies hat für beide oft eine stimulierende Wirkung. In Ausnahmefällen ist die einzige Lösung eine Herabstufung. Für diesen Fall gilt es im Interview hervorzuheben, dass es nicht um die Herabstufung des Mitarbeiters geht, sondern um dessen Gesundheit. Obwohl die erste Reaktion meist negativ ist, sind einige Mitarbeiter glücklich mit der Situation.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 136

ARBEITSGESTALTUNG

FLEXIBLE ARBEITSZEITEN

Definition: Es werden Arbeitszeitarrangements angeboten, die dem Mitarbeiter erlauben, je nach persönlichen Bedürfnissen Einfluss auf die Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit zu nehmen.

Responsibility Break & Emergency Care Leave

Organisation	Clearing Bank II (England)
Maßnahme(n)	Zusätzlicher Urlaub/ Freistellung, Reduzierung der Arbeitsstunden
Beschreibung	<p>Die „Responsibility Break“ ermöglicht es Mitarbeitern, die Verantwortung für ältere, kranke oder behinderte Angehörige besitzen, eine vollständige unbezahlte Auszeit von der Arbeit zu nehmen oder für einen zunächst befristeten Zeitraum von bis zu sechs Monaten auf Teilzeitbasis zu arbeiten. Das Programm ist sowohl für Männer als auch Frauen mit mindestens 2 Jahren Betriebszugehörigkeit offen.</p> <p>Die Teilzeitarbeit kann zwischen 1 und 6 Monaten dauern und, soweit möglich, am bestehenden Arbeitsplatz durchgeführt werden. Während dieser Zeit bleiben vorhandene Mitarbeitervorteile erhalten. Alternativ können Mitarbeiter eine unbezahlte Freistellung von der Arbeit für eine ähnliche Zeitdauer ebenfalls unter Beibehaltung der Mitarbeitervorteile nehmen. Mitarbeiter kehren nach diesem Zeitraum auf die gleiche Ebene zurück. Diejenigen, die nach 6 Monaten nicht in die Vollzeitarbeit zurückkehren können, haben die Möglichkeit, dauerhaft auf Teilzeitbasis in der gleichen Besoldungsgruppe zu arbeiten. Wenn ein Mitglied komplett von der Arbeit zurücktreten muss, wird es für einen Zeitraum von 2 Jahren auf eine Reserveliste gesetzt und erhält Priorität in der Stellenbesetzung, wenn es innerhalb dieser Zeit zurückkehrt.</p> <p>Eine Freistellung zur Notfallversorgung („Emergency care leave“) ist für Mitarbeiter möglich, die sich um einen pflegebedürftigen Angehörigen oder ein Kind kümmern müssen. Die Bank bietet bis zu fünf Tage unbezahlten Urlaub zusätzlich zum Jahresurlaub oder Mitarbeiter können bezahlte Urlaubstage aus dem folgenden Jahr vorziehen.</p>
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 22f

Reduzierte Arbeitszeiten für ältere Mitarbeiter

Organisation	Fidisco NV (Belgien)
Maßnahme(n)	Reduzierung der Arbeitsstunden, zusätzlicher Urlaub
Beschreibung	Die Firma hat eine Arbeitszeitverkürzung für ältere Mitarbeiter (Männer im Alter von 60 Jahren und höher und Frauen im Alter von 55 Jahren und höher) von zwei Stunden pro Woche vorgesehen, ohne eine damit einhergehende Lohnkürzung. Weiterhin ist es möglich, diese Arbeitszeitverkürzung in Urlaubstage umzuwandeln.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 133

Doppelbesetzung von Stellen als Folge gesundheitlicher Einschränkungen

Organisation	Bekaert NV (Belgien)
Maßnahme(n)	Job Sharing
Beschreibung	Mitarbeiter mit einem Mindestalter von 45 Jahren, die schwierig einzusetzen sind, werden nicht entlassen, sondern zwangsweise in eine andere Position verschoben, die von zwei Personen belegt ist. Dies wird als Doppelbesetzung

bezeichnet. Die Mitarbeiter können dann eine Woche arbeiten und haben die andere Woche frei. Die Meinungen bezüglich der Maßnahme sind unterschiedlich, da es einige als Degradierung mit Lohnverlust sehen. Dieser Positionswechsel wird nicht auf Abteilungsebene, sondern zentral entschieden, um sicherzustellen, dass die gleichen Kriterien konsequent genutzt werden. In der Regel sind die Ursache dieser Positionswechsel medizinische Gründe (auf Basis eines Berichts des Betriebsarztes).

Quelle Walker & Taylor, 1998, S. 134

Flexible Arbeitszeiten für ältere Mitarbeiter

Organisation Estate Agent, Residential Lettings and Financial Services (England)
 Maßnahme(n) Reduzierung der Arbeitsstunden, Gleitzeit
 Beschreibung Das Unternehmen ist sich der Auswirkungen der sinkenden Zahl von Schulabgängern auf ihre Belegschaft bewusst. Als Reaktion hat das Unternehmen nach Möglichkeiten zur Bindung älterer Mitarbeiter geschaut und bietet nun flexible Arbeitszeiten für ältere Mitarbeiter an, die nur ein paar Stunden pro Tag arbeiten wollen. Dazu gehören Teilzeitarbeit oder Saisonarbeit. Dem Management ist bewusst, dass einige Mitarbeiterinnen sich um die Pflege älterer Angehöriger kümmern müssen und ist bereit, flexibel in Bezug auf die Arbeitszeiten zu sein. Anfragen zur Reduzierung der Arbeitszeiten, zum Beispiel, einen Tag pro Woche frei zu nehmen, werden offen entgegengenommen.

Quelle Walker & Taylor, 1998, S. 135

Mehr Spielraum zum Aussetzen von Nachtschichten

Organisation Injextru Plastics NV (Belgien)
 Maßnahme(n) Reduzierung der Arbeitsstunden, Gleitzeit, zusätzlicher Urlaub
 Beschreibung Es wird darauf geachtet, dass Arbeitnehmer im Alter von 50 Jahren und darüber nicht mehr gezwungen sind, Nachtschichten zu leisten. In der Vergangenheit klagte diese Gruppe oft über einen Mangel an Schlaf und dass sie bei der Nachtarbeit Probleme mit Müdigkeit hatten. Vier Arbeiter waren bisher in der Lage, von dieser Möglichkeit Gebrauch zu machen, bevor ihre Überbrückungsrente einsetzte. Durch eine Verkürzung der Arbeitszeit erhalten die Mitarbeiter außerdem 12 zusätzliche Urlaubstage. Diese könnten auch genutzt werden, um Nachtschichten auszusetzen. Hierbei werden ausdrücklich ältere Arbeitnehmer bevorzugt.

Quelle Walker & Taylor, 1998, S. 157

Flexibilität durch Zeitkonten

Organisation Centraal Beheer (Niederlande)
 Maßnahme(n) Arbeitszeitkonten
 Beschreibung CB stellt ein System zur Flexibilisierung der Arbeitszeit zur Verfügung. Mitarbeiter können Zeit kaufen oder verkaufen, um ihre Zeit einzuteilen, wie sie wollen. Zum Beispiel ist es möglich, bezahlte reduzierte Arbeitszeiten zu verkaufen um somit ein zusätzliches Einkommen für Ruhestand aufzubauen bzw. früher mit der Arbeit aufzuhören. Über 55-jährige können sich im Rahmen der Beschäftigungsbedingungen dieses Programms auch eine 4-Tage-Woche schaffen.

Quelle Walker & Taylor, 1998, S. 186

Sonderurlaub für Personen mit Betreuungspflichten

Organisation	London Borough of Hounslow (Großbritannien)
Maßnahme(n)	Arbeitszeitkonten, zusätzlicher Urlaub/ Freistellung
Beschreibung	Hounslow bietet Menschen mit kranken Angehörigen bzw. Betreuungsaufgaben Sonderurlaub im Rahmen von 5 bezahlten und 5 unbezahlten Tagen an. Personen mit Betreuungspflichten wird es außerdem ermöglicht, ihre Arbeitszeiten zu variieren. In einem Fall wurde einem Mitarbeiter sechs Monate unbezahlter Urlaub zur Verfügung gestellt, um sich um einen Verwandten zu kümmern. Jahresarbeitszeiten werden auch in einigen Teilen der Organisation angeboten.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 195

Flexible Arbeitszeitregelungen

Organisation	Henkel AG & Co. KGaA (Deutschland)
Maßnahme(n)	Reduzierung der Arbeitsstunden, Gleitzeit, Jobsharing, Telearbeit (Flexible Arbeitsorte), individuelle Altersteilzeitlösungen (Individuelle Übergangslösungen)
Beschreibung	Flexible Arbeitszeitregelungen: Obwohl die Mitarbeiter sich ein- und ausstempeln müssen, gibt es keine offizielle Arbeitszeit, so dass die Mitarbeiter frei wählen können, wann sie arbeiten. Mit einer formalen Vereinbarung ist auch Telearbeit möglich. Für Diejenigen ohne formale Vereinbarung sind Home-Office-Tage eine Möglichkeit. Job-Sharing und Teilzeitarbeit dienen als zusätzliche alternative Arbeitsmöglichkeiten. Henkel bietet einen Teilzeit-Ruhestands-Zeitplan, um den Übergangszeitraum zu erleichtern. In den fünf Jahren vor der Pensionierung können Mitarbeiter ihre Arbeitszeit um fünfzig Prozent senken, wobei Henkel weiterhin Leistungen entsprechend der ehemaligen Anzahl der Arbeitsstunden zahlt. Sabbaticals sind ebenfalls verfügbar und individuell gestaltbar.
Quelle	AARP. (2010). <i>Henkel AG & Co. KGaA</i> . Retrieved from http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-11-2010/henkel_ag_co_kgaa.html

Arbeitszeit- und Ruhestandsinvestmentkonto

Organisation	SICK AG
Maßnahme(n)	Arbeitszeitkonten (siehe auch individuelle Übergangslösungen)
Beschreibung	Im Jahr 2004 führte SICK ein kombiniertes Arbeitszeit- und Ruhestandsinvestmentkonto ein mit dem Ziel, eine bessere Organisation der Arbeitszeit im Laufe des Lebens zu fördern und zu unterstützen. Im Rahmen dieser Regelung können die Mitarbeiter eine bestimmte Menge an Überstunden auf ihr Arbeitszeitkonto überweisen und anschließend in Geld umwandeln. Dieses Geld wird in einen externen Fond bezahlt und nach einer bestimmten Periode können die Mitarbeiter entscheiden, wie sie das auf dem Konto angesparte Geld verwenden möchten. Sie können es beispielsweise für eine vorübergehende Verringerung der Wochenarbeitszeit, für den Vorruhestand, für die Reduzierung der Wochenarbeitszeit in der Vorruhestandsphase oder für zusätzliche Rentenbeiträge verwenden.
Quelle	AARP. (2010). <i>SICK AG</i> . Retrieved from http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-11-2010/sick_ag.html

Arbeitszeitkonten und Familienservice

Organisation	Bundesagentur für Arbeit (Deutschland)
Maßnahme(n)	Arbeitszeitkonten
Beschreibung	Mitarbeiter bei Bundesagentur für Arbeit (BA) profitieren von einer Vielzahl von flexiblen Arbeitszeitregelungen und langfristigen Arbeitszeitkonten, die verlängerte Auszeiten ermöglichen. Diese Optionen sind besonders vorteilhaft für ältere Arbeitnehmer mit Betreuung von Familienmitgliedern oder beim Übergang in den Ruhestand. Vor kurzem startete bei der BA ein "Familienservice", der zusätzlich Pflegeberatung sowie Notfall-Tagesbetreuung bietet.
Quelle	AARP. (2011). <i>AARP Best Employers for Workers Over 50 Award–International. Recognizing Employers for their Commitment to an Age-Diverse Workforce</i> . Retrieved from http://www.aarpinternational.org/aarp-international/best-employers---international

FLEXIBLE ARBEITSORTE

Definition: Es besteht das Angebot, den Arbeitsort je nach persönlichen Bedürfnissen selbst zu bestimmen.

Förderung der Zusammenarbeit mit Telearbeitern

Organisation	Pitney Bowes (USA)
Maßnahme(n)	Telearbeit, saisonaler Standortwechsel
Beschreibung	Zur Verbesserung der Flexibilität am Arbeitsplatz hat Pitney Bowes Arbeitsplätze umgestaltet, um mehr Remote Connectivity und Video-Konferenz-Funktionen für die Zusammenarbeit mit Telearbeitern zu ermöglichen. Das Unternehmen prüft außerdem die Möglichkeit, ein Programm zum saisonalen Standortwechsel zu entwickeln. In einem Pilotprogramm soll festgestellt werden, welche Arbeitsplätze und Geschäftsfelder für dieses Programm aus betriebswirtschaftlicher Sicht am besten geeignet sind.
Quelle	AARP, 2007, S. 100f

Rahmenbedingungen und Richtlinien für Telearbeit

Organisation	AT&T (USA)
Maßnahme(n)	Telearbeit
Beschreibung	Bei AT&T ist Telearbeit durch Rahmenbedingungen und Richtlinien anhand einer schriftlichen Vereinbarung formalisiert, die vom Mitarbeiter und dem Vorgesetzten unterzeichnet wird. Die Vereinbarung beinhaltet die Gründe für Telearbeit, Unternehmen- und Mitarbeiterverantwortlichkeiten, Ausrüstung sowie Start- und Enddatum, wenn die Telearbeit auf Probe ist. Die Geschäftsleitung unterstützt Telearbeit im Allgemeinen. Die Unternehmenspolitik sieht vor, dass jeder Telearbeit nutzen kann, wenn die Führungskraft und der Mitarbeiter zustimmen. Jedes Telearbeit-Arrangement ist individualisiert, Führungskräfte müssen bereit und willens sein, eine Win-Win-Situation mit den Mitarbeitern abzuschließen. Unabhängig von der Telearbeit werden für alle Mitarbeiter die gleichen Leistungsbeurteilungen sowie ein Management-by-Objectives Konzept angesetzt und ausgewertet. Das Feedback der Führungskräfte von Telearbeitern zeigt, dass anfängliche Anpassungsprobleme an Telearbeit häufig mit Überstunden im Gegensatz zu einem Mangel an Produktivität zusammenhängen. AT&T ist bekannt, dass eine bestimmte Menge an face-to-face-Kommunikation entscheidend ist, und betont, dass die Kommunikation - sowohl per Telefon als auch E-Mail - explizit und regelmäßig sein

muss, um Telearbeit effektiv zu gestalten. Telearbeit lässt sich am besten umsetzen, so hat die Firma festgestellt, wenn die Arbeitsgruppen relativ stabil sind - das heißt, wenn die Fluktuation niedrig ist und die Menschen einander kennen. Als weitere Erfolgsfaktoren identifiziert das Unternehmen die Wichtigkeit der Gewährleistung angemessener technologischer Leistungsfähigkeit (z. B. Breitbandzugang soweit verfügbar), und Sicherheitsstandards sowie Systemmanagement in allen Geräten zu integrieren. Wenn Telearbeiter ins Büro kommen, haben sie so genannte „Gästarbeitsplätze“ wie in einem Hotel.

Quelle Dychtwald et al., 2006, S. 147ff

ANGEMESSENE PHYSISCHE BELASTUNG

Definition: Es werden angemessene Einsatzmöglichkeiten angeboten, die an die individuelle physische Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit angepasst sind.

Integration älterer Mitarbeiter durch neue Geschäftsbereiche

Organisation	Computer-Service-Dienst (Deutschland)
Maßnahme(n)	Klassifikation von altersgerechten Arbeitsplätzen, Positionswechsel (Ermöglichung von Entwicklungsschritten)
Beschreibung	Aufgrund der steigenden Zahl älterer Mitarbeiter entwickelte der Computer-Service-Dienst eine alternative Strategie, die es Mitarbeitern ermöglicht, im Unternehmen zu bleiben. Hier wurde das Aufgabengebiet des Unternehmens erweitert und ein Reparatur-Service-Center eröffnet. Das Zentrum stellt alternative Arbeit für etwa 30 Prozent der älteren Servicetechniker zur Verfügung. Ohne die Eröffnung des Service Centers wäre es unmöglich gewesen, angemessene Arbeitsplätze für diese Ingenieure zu finden. Diese Strategie wurde als zukunftsweisende Lösung gesehen, da ältere Ingenieure nicht einfach von einer externen auf eine interne Position wechseln, sondern durch sie kann sich das Unternehmen in neue Geschäftsbereiche diversifizieren und gleichzeitig Arbeitsplätze für diese Mitarbeiter bieten. Zugegebenermaßen wurden keine neuen Fähigkeiten erworben, denn die Servicetechniker arbeiteten mit den alten Computersystemen weiter und verloren den Kontakt mit den Kunden. Weiterhin wurden etwa 20 Prozent der älteren Servicetechniker auf Beratungs- und Kundenbetreuungsfunktionen innerhalb der Verkaufsabteilung übermittelt. Diese Positionen wurden innerhalb des Unternehmens als Beförderung angesehen, da sie mit einem erhöhten Gehalt und Status verbunden waren. Die Kenntnis neuer Technologie war weniger kritisch für diese Jobs. Von größerer Bedeutung war die Fähigkeit, Kundenprobleme zu analysieren und Marketingfähigkeiten zu besitzen. Von besonderer Bedeutung war in dieser Hinsicht die Erkenntnis, dass man Mitte der vierziger Jahre immer noch eine Beförderung erreichen konnte, ein Alter, das in diesem Bereich bereits als relativ hoch angesehen wird.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 119f

Gruppenarbeit und gesundheitsschonende Tätigkeitsausübung

Organisation	Continental AG (Deutschland)
Maßnahme(n)	Arbeit in Gruppen, Training
Beschreibung	Um sicherzustellen, dass ältere Mitarbeiter mit Elementen ihrer Arbeit, die alterskritisch sind, besser umgehen können, wurde Gruppenarbeit eingeführt.

Darüber hinaus wurden zusätzliche Aufgaben in verbundenen Tätigkeitbereichen geschaffen, um die Konzentration von Belastungen in einem einzigen Bereich zu verhindern. Die bewusste Entscheidung, altersgemischte Gruppen und mit gemischter Leistungsfähigkeit zu bilden, sollte auch dem Stress entgegenwirken.

Weiterbildungsinitiativen wurden ergänzend entwickelt, um es Arbeitern zu ermöglichen neue Bewegungen zu lernen, die das Niveau der körperlichen Anstrengung reduzieren. Das Programm bestand aus einer ersten Analyse der Art und Weise wie die Mitarbeiter derzeit arbeiten. Dieser folgte ein umfassendes Training, in dem den Mitarbeitern Arbeitsmethoden gezeigt wurden, die besser auf die menschliche Physiologie abgestimmt sind und somit eine signifikante Reduktion des Stresspegels erreichen. Am Anfang schien es schwierig, bestehende Arbeitsweisen zu korrigieren. Doch am Ende war das Training so effektiv, so dass mit Hilfe regelmäßiger Kontrolle und Follow-up-Initiativen Stabilität erreicht werden konnte.

Quelle Walker & Taylor, 1998, S. 111

Job Anpassung und sozial-medizinische Supervision

Organisation Hazenberg Construction Company (Niederlande)

Maßnahme(n) Arbeit in Gruppen, Mentoring (Zielgerichteter Wissenstransfer), Generationentandems (Intergenerativer Wissensaustausch)

Beschreibung Durch Arbeitsanpassungen und sozialmedizinische Aufsicht versucht das Unternehmen medizinischen Beschwerden, die die Mobilität beeinträchtigen können, soweit wie möglich vorzubeugen. Die sozialmedizinische Betreuung umfasst zum Beispiel regelmäßige Gesundheits-Checks und in Zusammenarbeit mit dem Betriebsarzt individuelle Fehlzeitenberatung für die Mitarbeiter. Der Betriebsarzt berät sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber über sinnvolle Kombinationen von Last und Kapazitäten.

Formen der Anpassung beinhalten:

- Zusammenarbeit mit jüngeren, weniger erfahrenen Mitarbeitern in weniger anstrengenden Sanierungsprojekten. Der ältere Mitarbeiter nimmt eine Art Mentorposition ein;
- das Unternehmen erzielt auch eine Jung-Alt-Mischung durch das Zusammenbringen eines jüngeren Mitarbeiters mit einem älteren "Kumpel". Schweres Tragen wird von der jüngeren Person durchgeführt, der Ältere bietet dafür Training;
- Die Anpassung der Arbeitszeiten ist ein Organisationsproblem. Was möglich ist, ist eine Verringerung der Arbeitsleistung, das heißt der Mitarbeiter arbeitet volle acht Stunden, aber in seinem eigenen Tempo

Quelle Walker & Taylor, 1998, S. 155

Alternsgerechte Berufsverläufe

Organisation Autohaus (Deutschland)

Maßnahme(n) Klassifikation von altersgerechten Arbeitsplätzen

Beschreibung In einer Kleinstadt gibt es ein Autohaus, in dem sowohl Autos verkauft als auch Autos repariert werden. Es gibt dort klassische Berufsverläufe vom Lehrling bis zum Meister – und zwar sowohl im Verkauf als auch in der Werkstatt. Was das Unternehmen auszeichnet, ist der mögliche Wechsel von der Werkstatt in den Verkauf – zumindest dann, wenn einer der Mitarbeiter die körperliche Arbeit nur noch schwer leisten kann. Ein Mechanikermeister

Quelle	ist nach 30 Jahren Werkstatt und nach einer Verkaufstrainingsschulung nunmehr im Verkauf tätig. Arbeit und Alter. (2016). <i>Fallbeispiele für eine alters- und altersgerechte Arbeitsorganisation</i> . Verfügbar unter http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_4.4.4/tipps-loesungen/arbeitsorganisation/fallbeispiele
--------	---

Webbasierte Arbeitsbewertung und Bewegungsschulung

Organisation	Pitney Bowes (USA)
Maßnahme(n)	Anforderungsanalyse, Schulung
Beschreibung	Pitney Bowes nutzt zur Risikoidentifikation und Verletzungsprävention eine Technologie namens "JES" (Job Evaluation Suite), die ein webbasiertes Ergonomie-Tool darstellt. Es bietet Unterstützung für Probleme im Zusammenhang mit Computerarbeitsplätzen, Heben und Rückenbeschwerden. Das Tool erhält Input von Fragebögen einzelner Mitarbeiter, auf deren Grundlage eine numerische Schwierigkeitsquote bestimmt wird. (Das heißt, je höher die Punktzahl, desto größer ist die wahrgenommene Schwierigkeit). Die Website bietet dann eine individuelle Ergonomieschulung zum selbst durchführen, einschließlich Vorschlägen für Handbewegungen oder der Häufigkeit von Pausen. Das Tool bietet der Sicherheitsabteilung bei Pitney Bowes auch Informationen über Trends, um mögliche zusätzliche Maßnahmen zu prüfen.
Quelle	AARP, 2007, S. 100f

Umfassender Ansatz gegen körperliche Belastung von Arbeit

Organisation	Agricultural Co-operative (Frankreich)
Maßnahme(n)	Individuelle Beratung, Training, Job Rotation, Fähigkeitsanalyse
Beschreibung	Agri Co-op möchte eine Gesundheitsverschlechterung aufgrund körperlicher Belastung von Arbeit verhindern. Die Arbeitsbedingungen werden regelmäßig verbessert, vor allem in Verbindung mit manuellen Tätigkeitsbereichen, die mühsame, sich wiederholende Bewegungen beinhalten. Ein Berater wurde angestellt, um die Arbeitsaufgaben systematisch zu untersuchen und Mitarbeiter in Bewegung und Haltung zu trainieren. Vor fünf Jahren wurde diese Schulung speziell auf ältere Mitarbeiter ausgerichtet, heutzutage erhalten alle Mitarbeiter die Schulung. Der Wechsel zu verschiedenen Aufgaben ist darüber hinaus ein kontinuierlicher Prozess, der etwa drei Mitarbeiter pro Monat als Teil einer internen Kampagne betrifft. An dieser Stelle werden auch die Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeiters geprüft.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 138

Untersuchung und Anpassung von Arbeitsbedingungen

Organisation	Wilkhahn (Deutschland)
Maßnahme(n)	Arbeitshilfen, Schulungen & individuelle Beratung, Anforderungsanalyse
Beschreibung	Zur Reduzierung körperlicher Belastung wurde ein Projekt zur Untersuchung von Arbeitsplatzstress und -belastung ins Leben gerufen. Das Projekt beinhaltete eine detaillierte Analyse der Produktions- und Montagebedingungen, einschließlich einer strukturierten Inspektion von Arbeitsplätzen, Mitarbeitergesprächen und Gruppensitzungen. Experten analysierten die Ergebnisse und machten Lösungsvorschläge, die umgesetzt wurden, wenn sie wirtschaftlich umsetzbar waren. Die Empfehlungen enthalten sowohl Verhaltensmodifika-

Quelle	tion (z. B. durch eine Haltungsschulung) als auch Maßnahmen zur Vermeidung arbeitsbedingter Gesundheitsprobleme (z. B. Hilfsmittel zum Heben im Produktionsbereich, Kräne, Hebebühnen, Lüftungsanlagen etc.). Eurofound. (2006). <i>Wilkhahn, Germany: Training, development, health and well-being</i> . Retrieved from http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/wilkhahn-Deutschland-training-development-health-and-well-being
--------	---

IntegrationsWerk & Kaskadenmodell

Organisation	VW Nutzfahrzeuge (Deutschland)
Maßnahme(n)	Gruppenarbeit, Job Rotation, Klassifikation von altersgerechten Arbeitsplätzen, Reduzierung der Arbeitsstunden (Flexible Arbeitszeiten), Persönliche Beratungsgespräche/ Coachings (Bewegungs- und Ernährungsangebote)
Beschreibung	VW Nutzfahrzeuge hat ein innovatives Modell des Beschäftigungserhalts seiner Produktionsmitarbeiter in Form des „Kaskadenmodells“ entwickelt. Zunächst wurde flächendeckend Gruppenarbeit mit umfangreichen Arbeitsinhalten und -anforderungen eingerichtet und nach dem Rotationsprinzip gestaltet. Können Mitarbeiter aus gesundheitlichen Gründen diese Gruppenaufgaben nicht mehr erfüllen, so wird nach dem ressourcenorientierten Ansatz (also im Sinne der Fragestellung, was kann der Mitarbeiter) gehandelt. Es wird versucht, den Mitarbeiter in eine fähigkeitsgerechte Position zu versetzen. Ist dies gesundheitsbedingt nicht mehr möglich, so wird er in das „Integrations-Werk“ übernommen. Hierbei handelt es sich um 1500 Arbeitsplätze, die von Mitarbeitern mit gravierenden gesundheitlichen Schäden ausgeführt werden können wie zum Beispiel Wartungsarbeiten, Bestell- und Registrartätigkeiten, Reparatur- und Instandhaltungsassistenz, Maler- und Tischlerarbeiten. Zur Belastungsreduktion wurde für das IntegrationsWerk außerdem eine reduzierte Arbeitszeit von 30 Stunden pro Woche vereinbart. Begleitend werden individuell mit den Mitarbeitern abgestimmte Gesundheitsaktivitäten im Sinne eines körperlichen Aufbauprogramms durchgeführt. Die Tätigkeit im IntegrationsWerk ist temporär angedacht, denn langfristig soll der Mitarbeiter wieder beschäftigungsfähig für den Fertigungsbereich werden, gegebenenfalls durch Qualifizierungsunterstützung. Ist dies auf lange Sicht nicht möglich, so ist die letzte Stufe der Kaskade erreicht: der dauerhafte Wechsel in die Sondermontage, in der körperlich einfache Montagetätigkeiten außerhalb normaler Leistungsbedingungen ausgeführt werden.
Quelle	Morschhäuser et al., 2003, S. 97

Wechsel in zuvor ausgelagerte Tätigkeitsbereiche

Organisation	Rhine Estuary Waste Processing (AVR) (Niederlande)
Maßnahme(n)	Jobwechsel
Beschreibung	Wie in vielen anderen Organisationen, ist aufgrund begrenzter Arbeitsdifferenzierung im Produktionsbereich Job Rotation zu unterschiedlichen bzw. leichteren Aufgaben kaum umsetzbar. Als eine Lösung für dieses Problem hat sich AVR entschieden, Arbeit, die zuvor "ausgelagert" wurde, wieder innerhalb der eigenen Organisation durchzuführen. Auf Basis einer Untersuchung wurden sechs Aktivitäten identifiziert, für die diese Regelung möglich war. Dazu gehörten Fahrer und (externe) Zustellungsdienste. Diese Jobs wurden anschließend von Mitarbeitern übernommen, die aufgrund ihres Alters und damit verbundener Veränderungen Probleme mit der Schichtarbeit hatten. Um einen Lohnverlust zu vermeiden wurde ein Ausgleich zum Bonus der Schichtarbeit bezahlt.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 152

Patientenbetten nehmen Krankenschwestern Arbeit ab

Organisation	Baptist Health South Florida (USA)
Maßnahme(n)	Technische Lösungen
Beschreibung	<p>Baptist Health South Florida entwickelte erhebliche Maßnahmen zur Vermeidung von Muskel- oder Skelettverletzungen beim Bewegen von Patienten für die langfristige Beschäftigung von Krankenschwestern. Das Unternehmen installierte neue Patientenbetten, die die Patienten in eine sitzende Position bringen können, so dass diese leichter aus dem Bett bekommen. Die Betten wurden mit Spendengeldern gekauft.</p> <p>Arbeitsplatzumgestaltung, wie in diesem ein Beispiel, ist die Änderung eines Arbeitsbereichs für ältere Arbeitnehmer in einer Weise, die sowohl Arbeitnehmern und Arbeitgebern zugutekommt.</p> <p>Umgestaltung reduziert oft Arbeitsverletzungen, verbessert die Patientenversorgung und vermeidet die Kosten für Arbeitsunfälle und den Ausfall bzw. Ersatz verletzter Mitarbeiter. Die Arbeitsplatzmodifikationen erlauben es Baptist Health South Florida ihre talentierten Mitarbeiter zu halten, die sonst Probleme hätten, ihre Arbeit zu erledigen. Die Maßnahme stellt somit eine wichtige Quelle für Produktivitätsverbesserung dar.</p>
Quelle	AARP, 2004, S. 35

Definition altersgerechter Arbeitsplätze

Organisation	Continental AG (Deutschland)
Maßnahme(n)	Klassifikation von altersgerechten Arbeitsplätzen
Beschreibung	<p>Die Continental AG benutzt neben einer Gefährdungsbeurteilung, die Sicherheit und Ergonomie/ Arbeitsgestaltung betont, ein Arbeitsplatzregister, um die altersbedingte Eignung ihrer Arbeitsplätze zu untersuchen. In diesem Verfahren wird jeder Arbeitsplatz nach einem der folgenden drei Kategorien eingeteilt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • altersgerecht - unter normalen Umständen können die Mitarbeiter bis zum Renteneintritt an diesen Arbeitsplätzen arbeiten. • bedingt altersgerecht – es müssen konkrete Änderungen am Arbeitsplatz oder Arbeitssystem vorgenommen werden, damit Arbeitnehmer langfristig dort arbeiten können. • Nicht altersgerecht - diese Arbeitsplätze haben langfristig negative Auswirkungen auf die Gesundheit. Arbeitnehmer sollten auf einen anderen Arbeitsplatz wechseln, bevor sie das Rentenalter erreichen. <p>Die Arbeitsplätze werden gemeinsam vom Werksarzt und einem Vorarbeiter aus der Produktion bewertet.</p>
Quelle	Eurofound. (2009). <i>Continental AG, Germany: ergonomics and job design</i> . Retrieved from http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/continental-ag-Deutschland-ergonomics-and-job-design

ABAtech und ABAMED

Organisation	BMW Group
Maßnahme(n)	Anforderungs- und Fähigkeitsanalyse, Arbeitshilfen, Technische Lösungen
Beschreibung	<p>Die Bewertungsmethoden ABAtech and ABAMED legen besonderen Schwerpunkt auf die individuelle Anpassung des Arbeitsplatzes.</p> <p>Im Anschluss an die Bewertung der Arbeitsplatzanforderungen in Bezug auf die Arbeitsprofile und Risiken (ABAtech Methode) können die Mitarbeiter basierend auf einem Profil ihrer körperlichen Einschränkungen, das auf Basis der Fähigkeiten und Risikoaussetzung des Mitarbeiters durch den Betriebsarzt</p>

erstellt wird, eingesetzt werden (ABAmethode). Die Frage der Ergonomie spielt dabei eine wichtige Rolle für die BMW Group. So wurde, zum Beispiel, für die Inbetriebnahme der neuen BMW 3er-Serie, mehr als 25 Mio. € in die Gestaltung ergonomisch optimierter Arbeitsplätze im Werk München investiert, um die körperliche Belastung für die Arbeitnehmer zu verringern. Diese Maßnahmen dienen einerseits der Verhinderung von Beugen, Bücken und Streckbewegungen und andererseits zur Reduzierung vom Heben und Tragen von Lasten.

Quelle Eurofound. (2006). *BMW Group, Germany: Comprehensive approach*. Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/bmw-group-Deutschland-comprehensive-approach>

Umschulungsmaßnahmen

Organisation	Großfleischerei (Österreich)
Maßnahme(n)	Positionswechsel
Beschreibung	Ein Mitarbeiter einer Großfleischerei im Tiefkühlbereich im Alter von 50 Jahren leidet seit einiger Zeit unter einer chronischen Erkrankung, die ihm die Arbeit in der Kälte immer mühsamer macht. Der Mitarbeiter spricht mit seinem Vorgesetzten darüber, der ihn wegen seines Fleißes schätzt. Dieser schlägt vor, sich auf Qualitätsüberprüfung und Bestellung umschulen zu lassen, und einen Job ohne Kältearbeit in der Verwaltung zu übernehmen. Der Mitarbeiter ergreift die Chance und nimmt trotz anfänglicher Sorgen den Lehrgang in Angriff.
Quelle	Arbeit und Alter. (2016). <i>Fallbeispiele für eine alters- und altersgerechte Arbeitsorganisation</i> . Verfügbar unter http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_4.4.4/tipps-loesungen/arbeitsorganisation/fallbeispiele

ERGONOMISCHE ARBEITSPLATZBEDINGUNGEN

Definition: Die Gestaltung des Arbeitsplatzes erfolgt nach ergonomischen Gesichtspunkten und berücksichtigt individuelle Gegebenheiten. Die Mitarbeiter können ihre Arbeit unter den bestmöglichen Bedingungen ausüben.

Verbesserung von physischen und psychischen Arbeitsbedingungen

Organisation	Manufacturer of Insulation Materials (Frankreich)
Maßnahme(n)	Arbeitsplatzgestaltung, Kognitive Hilfsmittel
Beschreibung	Das Unternehmen besitzt eine aktive Politik im Hinblick auf die Verbesserung von Arbeitsbedingungen, vor allem an den Druckmaschinen mit Blick auf die Verringerung der Beschwerlichkeit der Aufgaben und der Verhinderung einer vorzeitigen Alterung der Mitarbeiter. Die Verbesserungen beinhalten zwei Formen: physische (Installation eines Hubtisches, Duschräume); und psychische (Arbeitsergonomie zur Erleichterung der psychischen Arbeitsbelastung). Die Arbeitszeiten zu verbessern, ist ein weiteres wichtiges Element. Verbesserungen werden insbesondere vorgenommen, wenn eine bewusste Notwendigkeit besteht und werden jährlich von der Führungskraft geprüft.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 89

Integration von Forschungsergebnissen zur ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen

Organisation	Bayer AG (Deutschland)
Maßnahme(n)	Arbeitsplatzgestaltung, Job Rotation (angemessene physische Belastungen)

Beschreibung	Das Unternehmen hat Ergebnisse zur ergonomischen Forschung in seine Gestaltung von Arbeitsplätzen übernommen. Dies soll Gesundheitsschäden zu verhindern und ermöglichen, dass Mitarbeiter trotz gesundheitlicher Einschränkungen, zu denen verstärkt ältere Mitarbeiter zählen, weiterarbeiten können. In diesem Zusammenhang hat sich herausgestellt, dass die kürzliche Einführung eines neuen fünfstufigen Schichtsystems an ausgewählten Standorten das Niveau der Belastung verringert. Darüber hinaus hat das Unternehmen eine grundlegende Politik zum Wechsel von Arbeitsplätzen, dass Mitarbeitern erlaubt, zwischen einer Reihe von Arbeitsplätzen zu wechseln, wenn sie Aufgaben mit stark wiederholenden Inhalten oder einer hohen Konzentration wahrnehmen. Eine Arbeitsgruppe, bestehend aus Vertretern des Betriebsrats, dem Management und internen Spezialisten, wurde eingerichtet, um die Auswirkungen der neuen Technologien und Produktionsformen auf die Mitarbeiter und insbesondere älteren Arbeitnehmer zu prüfen.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 93

Arbeitsplatzbeschreibungen und ergonomische Gestaltung

Organisation	Bekaert NV (Belgien)
Maßnahme(n)	Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitshilfen (angemessene physische Belastung)
Beschreibung	Im Unternehmen gibt es eine Reihe von aktuellen ergonomischen Projekten. Beispielsweise wurden die Arbeitsbedingungen für Arbeitsplätze beschrieben. Bei Bedarf werden spezielle Stühle oder bestimmte Instrumente auf Kopfhöhe installiert. Es können auch Hilfsmittel wie Geräte zum einfacheren Heben installiert werden.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 134

Umfassende Untersuchung der Arbeitsumgebung

Organisation	Ruoka-Saarioinen Oy (Finnland)
Maßnahme(n)	Arbeitsplatzgestaltung, Information, Coaching/ Beratung, Sportangebote der Firma (Bewegungs- und Ernährungsangebote), Gesundheits-Checks (Medizinische Angebote).
Beschreibung	Das Projekt begann mit einer Untersuchung der Arbeitsumgebung, speziell auf ältere Mitarbeiter ausgerichtet, um die beschwerliche Art der verschiedenen Aufgaben und die Gefahren der Arbeit in der Fabrik zu analysieren. Die gesamte Belegschaft beantwortete einen Fragebogen zur Arbeitsatmosphäre. Ziel war es, die Auswirkungen von Zusammenarbeit und Führung zu untersuchen und Maßnahmen abzuleiten. Auch die persönliche Gesundheitsprüfung war ein wichtiger Teil des Projekts. Die erste Umfrage deckte 58 Arbeitnehmer im Alter von 50-55 Jahren in einer Lebensmittelfabrik und in einem Schlachthof ab. Später wurden auch Arbeitnehmer in der Altersgruppe 45-49 und Arbeitnehmer über 55 Jahren in die Untersuchungen mitaufgenommen. Die meisten von ihnen waren Frauen. Die Gesundheitsprüfung umfasste Tests der Ausdauer, Laborexperimente, physiotherapeutische Tests, ärztliche Untersuchungen sowie ein Interview mit einer betrieblichen Krankenschwester. Basierend auf der großen Menge von Informationen aus diesen Untersuchungen wurden die Arbeitsumgebung bei Ruoka-Saarioinen Oy verbessert. Das physische Arbeitsumfeld hat sich beispielsweise durch den Kauf von neuen Arbeitsgeräten verbessert. Ergonomische Verbesserungen führten zu besseren Arbeitshaltungen. Die Arbeiter haben persönliche Pausenübungen; Fitness-Programme und Gewicht zu verlieren, ist zum Beispiel populär geworden. Anleitungen zur Arbeit wurden erneuert und werden älteren Arbeitnehmern für neue Aufgaben zur Verfügung gestellt. Das Training in kleinen Gruppen

	ist ein gutes Beispiel dafür, wie Information und Zusammenarbeit im Unternehmen verbessert wurden.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 151

Gestalten und Bewegen

Organisation	Produktionsbetrieb (Österreich)
Maßnahme(n)	Coaching/ Beratung, Arbeitsplatzgestaltung, Anordnung der Arbeitsmittel
Beschreibung	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Produktionsbetriebs mit 50 Arbeitnehmern empfanden die körperliche Arbeit zunehmend als belastend. Der Betriebsrat machte deshalb den Vorschlag, das geförderte Beratungsangebot der Gebietskrankenkasse in Anspruch zu nehmen: „Gestalten und Bewegen“. Dabei kommt ein externer Trainer in den Betrieb, analysiert mit den Mitarbeitern die Arbeitssituation und überprüft, wo ergonomische Verbesserungen vorgenommen werden können. Zum Beispiel unterstützen die Schrägstellung des bestehenden Schaltkastens, höhenverstellbare Steuerungspulte oder Stehpulte eine aufrechte Arbeitshaltung und sind somit eine Arbeitserleichterung. Falsche Arbeitsabläufe und nicht ergonomische Bewegungsmuster werden so erkannt und Verbesserungen unter Anleitung gemeinsam erarbeitet. Die Arbeitnehmer erlernen auch gezielt Ausgleichsübungen, die in den Arbeitsalltag integriert werden können, um ihren individuellen Belastungen entgegenzuwirken.
Quelle	Arbeit und Alter. (2016). <i>Beispiele aus der Praxis. Was kann zur Förderung von Gesundheit unternommen werden?</i> Verfügbar unter http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_4.2.2.1/tipps-loesungen/gesundheit/foerderung-von-gesundheit/beispiele

Beschäftigte arbeiten bei der Arbeitsplatzgestaltung mit

Organisation	Huhtamaki (Deutschland)
Maßnahme(n)	Arbeitsplatzgestaltung
Beschreibung	Schichtarbeit, Zwangshaltung, Monotonie, Takt, Zeitdruck, körperliche Anstrengung: die Belastungen in der Produktion sind vielfältig, deshalb wurde eine Verbesserung der bestehenden Arbeitsgestaltung angestrebt. Dazu wurden Arbeitsgruppen aus Führungskräften, Betriebsrat und Management gebildet. Sie organisierten mit den Beschäftigten einen Dialog über die richtige Arbeitsplatzgestaltung. In allen vier Schichten wurden Gruppengespräche mit den Beschäftigten geführt. Die Diskussionen über Probleme, Mustervorschläge und Lösungen setzte bei den Beteiligten kreative Energien frei. Motivation und Akzeptanz der gefundenen Lösungen wurden durch die direkte Einbeziehung der Beschäftigten merklich verbessert. Die Ergebnisse des Projekts wurden und werden immer noch dokumentiert und ausgewertet. Zu Beginn des Projekts konzentrierten sich die Arbeitsgruppen auf ausgewählte Arbeitsplätze. Inzwischen wird das Verfahren unternehmensweit angewendet und ist Bestandteil der jährlichen Gefährdungsbeurteilungen geworden. Die aus den Gesprächen mit den Mitarbeitern des Pilotbereichs gefundenen Lösungen werden hinsichtlich der Machbarkeit kommuniziert und befinden sich zum Teil in der Umsetzung.
Quelle	INQA. (2016). <i>Mitgestalten motiviert: Huhtamaki bezieht die Beschäftigten in die Arbeitsplatzgestaltung mit ein.</i> Verfügbar unter http://www.inqa.de/DE/Angebote/Top-100-Impulse-aus-der-Praxis/Gesundheit/Huhtamaki-Mitgestalten-motiviert

Individuelle Anpassung für Mitarbeiterin mit Einschränkungen

Organisation	Massachusetts Institute of Technology (MIT) (USA)
Maßnahme(n)	Mensch-System-Interaktion, Arbeitsplatzgestaltung
Beschreibung	Der MIT Service für Behinderungen unterstützte eine ältere Mitarbeiterin, die durch die Arbeit das RSI-Syndrom und eine Sehbehinderung entwickelt hatte. Sie gaben ihr einen ergonomischen Stuhl, Textvergrößerungssoftware, Spracherkennungssoftware und eine ergonomische Tastatur und Maus.
Quelle	AARP, 2004, S. 36

Individuelle Anpassung durch Spracherkennungssoftware

Organisation	MITRE Corporation, Bedford (USA)
Maßnahme(n)	Mensch-System-Interaktion
Beschreibung	MITRE installierte eine Spracherkennungssoftware für einen Mitarbeiter, der ein Karpaltunnelsyndrom entwickelt hatte. Diese Software erlaubt es dem Mitarbeiter weiter zu arbeiten.
Quelle	AARP, 2004, S. 36

Hilfsmittel nach individuellen Bedürfnissen

Organisation	The Principal Financial Group (USA)
Maßnahme(n)	Arbeitsausstattung, visuelle Hilfsmittel
Beschreibung	Der Unternehmen kaufte für einen Mitarbeiter mit Sehschwierigkeiten eine MagniCam. Der Mitarbeiter kann Dokumente unter die Kamera führen, so dass diese auf einem Bildschirm angezeigt werden. Das Unternehmen hat außerdem für einen Arbeitnehmer mit Parkinson-Krankheit einen speziellen Stuhl angeschafft. Der Stuhl gleitet anstatt zu rollen, weil Bewegungen des Mitarbeiters die Räder zum Bewegen gebracht hatten.
Quelle	AARP, 2004, S. 36

Gehhilfen zur Förderung der räumlichen Flexibilität

Organisation	Thomson West (USA)
Maßnahme(n)	Arbeitsausstattung
Beschreibung	Das Unternehmen erwarb für einen Mitarbeiter mit Gehproblemen einen Elektroroller. Der Mitarbeiter ist jetzt in der Lage, sich leichter durch das Gebäude zu bewegen.
Quelle	AARP, 2004, S. 36

GESUNDHEITSMANAGEMENT

BEWEGUNGS- UND ERNÄHRUNGSANGEBOTE

Definition: Es werden Maßnahmen angeboten, um die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu stärken.

MitarbeiterInnen bewegen MitarbeiterInnen

Organisation Bürobetrieb (Deutschland)

Maßnahme(n) Sportangebote der Firma

Beschreibung In einem Bürobetrieb werden innerbetriebliche Bewegungsmoderatoren („MitarbeiterInnen bewegen MitarbeiterInnen“) von der Gebietskrankenkasse ausgebildet. Diese führen dann am Arbeitsplatz bzw. in den Pausen gezielt mit den Kolleginnen und Kollegen Bewegungsübungen durch. Da die Anleitung aus den eigenen Reihen kommt, nehmen recht viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Angebot an. Zudem fördert das gemeinsame Bewegen auch den Teamgeist.

Quelle Arbeit und Alter. (2016). *Beispiele aus der Praxis. Was kann zur Förderung von Gesundheit unternommen werden?* Verfügbar unter http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_4.2.2.1/tipps-loesungen/gesundheit/foerderung-von-gesundheit/beispiele

Zufriedene Pflegekräfte "Ü 55"

Organisation Krankenhaus St. Joseph-Stift Bremen (Deutschland)

Maßnahme(n) Sportangebote der Firma, Bereitstellen gesunder Ernährung, Wiedereingliederungsmanagement (Medizinische Angebote)

Beschreibung Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements werden für die Beschäftigten des SJS kostengünstige und umfangreiche Kurse als Betriebs-sport aus den Gesundheitssportbereichen Allgemeiner Präventionssport (z. B. Power-Gymnastik), Muskel-Skelettsystem (Gerätetraining) und Entspannung und Stressbewältigung (Yoga) angeboten, die ein Viertel der Pflegekräfte auch nutzt. In der Schichtdienstgestaltung laufen verschiedene Erprobungen; die Einführung eines Springerpools ist in Vorbereitung, ebenso eine Pilotphase für ein gesundes Essensangebot für den Spät- und Nachtdienst. Und um älteren Mitarbeitenden eine Perspektive bieten zu können, wurde ein betriebliches Eingliederungsmanagement eingeführt.

Quelle INQA. (2016). *Zufriedene Pflegekräfte "Ü 55" im Krankenhaus St. Joseph-Stift Bremen.* Verfügbar unter <http://www.inqa.de/DE/Angebote/Top-100-Impulse-aus-der-Praxis/Personalfuehrung/St-Joseph-Stift-Bremen>

Move-Up als unternehmensweites Bewegungsprogramm

Organisation BMW Group (Deutschland)

Maßnahme(n) Sportangebote der Firma, Bereitstellen gesunder Ernährung, Physiotherapeutische Angebote (Medizinische Angebote)

Beschreibung Ein unternehmensweites Trainingsprogramm namens "MoveUp" wurde entwickelt, um die Bewegungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu verbessern. Fast alle Unternehmensstandorte haben Fitness-Center und bieten physiotherapeutische Behandlungen an. Die unternehmensweite Kennzeichnung von Lebensmitteln in den Restaurants nach gesundheitsbezogenen Kriterien soll den Mitarbeitern Leitlinien bei der Wahl ihres Essens bieten. Bei einer Abnehm-Kampagne für den Sommer verloren im Jahr 2006 die Mitarbeiter des Werk Regensburg insgesamt mehr als 2.300 Kilo.

Quelle Eurofound. (2006). *BMW Group, Germany: Comprehensive approach*. Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/bmw-group-Deutschland-comprehensive-approach>

Vitality exercise program (VEP)

Organisation N/A (Niederlande)

Maßnahme(n) Bereitstellen gesunder Ernährung, Sportangebote der Firma, Persönliche Beratungsgespräche/ Coachings

Beschreibung Das Gesundheitsprogramm „Vitality Exercise Program (VEP)“ beinhaltet das Bereitstellen von kostenlosem Obst und drei Besuchen bei einem persönlichen Vitalcoach. Weiterhin besteht das Programm aus: Einmal wöchentlich stattfindenden Yoga-Gruppensitzungen, die vor allem auf Entspannungsübungen abzielen; und (ii) einmal wöchentlich geführten Aerobic-Trainings zur Verbesserung der aeroben Fitness und Steigerung der Muskelkraft. Die Yoga-Sitzungen wurden von einem qualifizierten Yogalehrer geführt und enthalten Übungen, bestehend aus (i) Erholungs- und Vorbereitungshaltungen für Hüften, Schultern, Nacken, Füße und Hände bei gleichzeitiger Konzentration auf die Atmung, (ii) einer Serie von Stehhaltungen, nach vorne gebeugten Körperhaltungen und Drehungen und leichten Dehnübungen, und (iii) Entspannung und Meditation. Trainingseinheiten wurden durch zertifizierte Fitness-Instruktoren geleitet und bestanden aus einem Warm-up, gefolgt von Aerobic-Übungen, Krafttraining und Abkühlen. Die Intensität des Trainings entsprach 65-90% der altersmaximalen Herzfrequenz (HRmax). Das Krafttraining war progressiv und stimulierte alle großen Muskelgruppen. Darüber hinaus wurden ältere Arbeitnehmer gebeten, körperliche Aktivität ohne gezielte Anleitung allein für mehr als 45 Minuten pro Woche durchzuführen (z. B. Fitness, Spinning, Joggen).

Quelle Strijk, 2013, S. 67f

MEDIZINISCHE ANGEBOTE

Definition: Es gibt medizinische Angebote, die der Vermeidung von Erkrankungen und der Wiederherstellung der Gesundheit der Mitarbeiter dienen.

Medizinische Untersuchungen und Betreuung

Organisation Fidisco NV (Belgien)

Maßnahme(n) Ärztliche Betreuung, Gesundheits-Checks

Beschreibung In der Firma haben ältere Mitarbeiter die Möglichkeit einer jährlichen ärztlichen Untersuchung. Normalerweise gibt es eine medizinische Nachsorge alle drei Jahre. Auf diese Weise können bestimmte Krankheiten oder Beschwerden rechtzeitig diagnostiziert werden. Der werksärztliche Dienst berichtet in der Regel nur an den betroffenen Arbeitnehmer. Wenn es als notwendig erachtet wird, dass ein Mitarbeiter weniger arbeitet oder sogar arbeitsunfähig ist, wird die Führungskraft darüber informiert.

Quelle Walker & Taylor, 1998, S. 133

Verbeugende Pflege und Verringerung der Gesundheitskosten

Organisation	St. Mary's (USA)
Maßnahme(n)	Vorsorgeuntersuchungen und Screeningverfahren, Gesundheits-Checks, Externe Sportmöglichkeiten (Bewegungs- und Ernährungsangebote), Sportangebote der Firma (Bewegungs- und Ernährungsangebote), Persönliche Beratungsgespräche (Bewegungs- und Ernährungsangebote), Suchtentwöhnung (Förderung des Gesundheitsbewusstseins)
Beschreibung	St. Mary's bietet viele diagnostische und präventive Leistungen kostenlos ihren älteren weiblichen Beschäftigten an (beispielsweise Früherkennung von Brust- und Hautkrebs, Gebärmutterhalskrebsuntersuchungen). St. Mary's stellt auch eine Reihe von Dienstleistungen für alle Mitarbeiter zur Verfügung. Beispiele hierfür sind kostenlose jährliche Vorsorgeuntersuchungen, ganzjährige Wellness-Aktivitäten wie Yoga, Ernährungsberatung, Raucherentwöhnung und einen Rabatt auf die Mitgliedschaft im Senior Fitness-Programm des YMCA. Alle diese Programme dienen einem doppelten Zweck: Der Steigerung der Gesundheit und Fitness der Mitarbeiter und Pensionäre durch vorbeugende Pflege bei gleichzeitiger Verringerung der Kosten im Gesundheitswesen, die mit einer alternden Belegschaft verbunden sind.
Quelle	AARP, 2004, S. 52

Kostenlose Vorsorgeuntersuchungen auf Gesundheitsmessen

Organisation	Atlantic Health System (USA)
Maßnahme(n)	Vorsorgeuntersuchungen & Screeningverfahren
Beschreibung	Rentner können vom Krankenhaus und der Gemeinde organisierte Gesundheitsmessen besuchen, wo sie kostenlose Vorsorgeuntersuchungen auf Cholesterin, Herz-Risikofaktor, Body Mass Index, Blutdruck, Prostatakrebs, Hörverlust, Hautkrebs und Blutzuckerspiegel zu erhalten.
Quelle	AARP. (2013). <i>2013 AARP Best Employers. Atlantic Health System</i> . Retrieved from http://www.aarp.org/work/2013-aarp-best-employers/atlantic-health-system/

Fördermaßnahmen zur beruflichen Rehabilitation

Organisation	Die Continentale (Deutschland)
Maßnahme(n)	Wiedereingliederungsmanagement, Vorsorgeuntersuchungen
Beschreibung	Das Unternehmen bietet Mitarbeitern verschiedene Fördermaßnahmen der beruflichen Rehabilitation nach einer Phase der Krankheit an, wie schrittweise Rehabilitation, Telearbeit und Transportleistungen. Außerdem erhalten ältere Mitarbeiter, darunter Frauen über 50 Jahren und Männer ab 60 Jahren, die Möglichkeit, ihr Herzkrankheits- und Schlaganfall-Risiko zu bestimmen.
Quelle	Eurofound. (2006). <i>Die Continentale, Germany: Comprehensive approach</i> . Retrieved from http://www.eurofound.europa.eu/de/observatories/euro-work/case-studies/ageing-workforce/die-continentale-Deutschland-comprehensive-approach

Auszeichnung für die Förderung der Krebsvorsorge

Organisation	BMW Group (Deutschland)
Maßnahme(n)	Vorsorgeuntersuchungen und Screeningverfahren, Wiedereingliederungsmanagement

Beschreibung	Neben Maßnahmen zur Früherkennung von Brustkrebs, hat BMW in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK) wiederholt Kampagnen zur Darmkrebs-Früherkennung durchgeführt. Bisher haben rund 20.000 BMW-Mitarbeiter diesen Service in Anspruch genommen. Im März 2004 erhielt die BMW Group den Felix Burda Award für ihr vorbildliches Darmkrebs-Screening-Programm. Optimierte Rehabilitierungsprozesse (wie "Netzwerk Reha") und berufliche Integrationsmaßnahmen wurden entwickelt, um die Wiedereingliederung von Mitarbeitern in das Unternehmen zu erleichtern und mögliche Folgekomplikationen zu verringern bzw. zu verhindern.
Quelle	Eurofound. (2006). <i>BMW Group, Germany: Comprehensive approach</i> . Retrieved from http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/bmw-group-Deutschland-comprehensive-approach

Medizinische Beratung 24 Stunden pro Tag

Organisation	Ferrero Spa (Italien)
Maßnahme(n)	Vorsorgeuntersuchungen, Schutzimpfungen
Beschreibung	Ferrero Spa besitzt eine medizinische Einrichtung, die den Mitarbeitern 24 Stunden am Tag zur Verfügung steht. Zu den kostenlosen Leistungen zählen zum Beispiel Blutproben, Analysen und Gripeschutzimpfungen. Obwohl diese Leistungen für alle verfügbar sind, werden sie meist von älteren Arbeitnehmern in Anspruch genommen.
Quelle	Eurofound. (2009). <i>Ferrero Spa, Italy: Health and well-being, and active retirement policy</i> . Retrieved from http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/ferrero-spa-Italien-health-and-well-being-and-active-retirement-policy

Langfristige Wiedereingliederung

Organisation	Stahlwerke Bremen (Deutschland)
Maßnahme(n)	Wiedereingliederungsmanagement
Beschreibung	Zur Reintegration von Mitarbeitern, die derzeit in einem Rehabilitationsprogramm sind, wurde gemeinsam mit der Betriebskrankenkasse und dem Land Bremen eine Regelung entwickelt. Diese Regelung, die in erster Linie auf ältere Mitarbeiter ausgerichtet ist, beinhaltet ein System der Arbeitszuteilung, Probearbeit und Training, welches ein integraler Bestandteil des Produktionsprozesses sein wird. Das System wird auf die spezifischen Bedürfnisse der älteren Arbeitnehmer ausgerichtet, die eine Veränderung in ihren Fähigkeiten erlebt haben oder an einer Behinderung leiden und soll ihrer dauerhaften Wiedereingliederung in die Arbeitswelt dienen.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 100

Health-Watch-Programm

Organisation	Manufaktur (USA)
Maßnahme(n)	Gesundheits-Check, Vorsorgeuntersuchungen, Informationsmaterialien (Förderung des Gesundheitsbewusstseins), Beratungsgespräche (Förderung des Gesundheitsbewusstseins)
Beschreibung	Eine von der Organisation gesteuerte Erhebung von individuellen Gesundheitsrisiken, Cholesterin und Blutdruckmessungen inklusive einer entsprechenden Beratung sowie Informationsmaterialien wie beispielsweise einem monatlichen Newsletter über gesunde Lebensstile. Die Hausärzte wurden

	unter Einverständnis der Mitarbeiter bei entsprechend erhöhten Werten mit dem Hinweis auf Beratung der Patienten sowie zur Verteilung von lehrreichen Materialien miteinbezogen.
Quelle	Baker et al., 1994, S. 73

Vor-Ort-Klinik für Mitarbeiter

Organisation	Pitney Bowes (USA)
Maßnahme(n)	Ärztliche Betreuung, Vorsorgeuntersuchungen und Screeningverfahren, Sportangebote der Firma (Bewegungs- und Ernährungsangebote)
Beschreibung	Pitney Bowes hat Fitness-Zentren sowie an den wichtigsten Standorten Kliniken, in denen Mitarbeiter von verschiedenen Ärzten zu einer Reihe von Themen behandelt werden können, zum Beispiel Wellness oder akute und chronische Erkrankungen wie Diabetes oder Bluthochdruck. Darüber gibt es eine Vor-Ort-Apotheke in der Pitney Bowes-Zentrale. Diese Gesundheits- und Wellness-Programme werden von den Mitarbeitern sehr geschätzt und nutzen sowohl dem Unternehmen als auch den Mitarbeitern im Hinblick auf Gesundheit und die damit verbundenen Kosten.
Quelle	AARP, 2007, S. 101

FÖRDERUNG DES GESUNDHEITSBEWUSSTSEINS

Definition: Es werden Maßnahmen angeboten, die darauf abzielen, gesundheitsrelevantes Wissen aufzubauen und die Entscheidungs- und Handlungskompetenz des Einzelnen in Gesundheitsfragen zu erhöhen.

Gesundheitsprävention hat Priorität

Organisation	Deutsche Lufthansa AG (Deutschland)
Maßnahme(n)	Informationsveranstaltungen und -materialien, Aktionstage, Bereitstellen gesunder Ernährung (Bewegungs- und Ernährungsangebote), Arbeitsplatzausstattung (Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen)
Beschreibung	Präventive Gesundheitsmaßnahmen haben eine Top-Priorität für den Lufthansa Konzern. Umfassende Informationen zu Gesundheitsfragen sind sowohl im Intranet und als auch den internen Printmedien enthalten. Das Unternehmen bietet außerdem für alle Mitarbeiter ergonomische Möbel. Die meisten Büros haben höhenverstellbare Schreibtische, zusammen mit ergonomisch verstellbaren Stühle. Allgemeine Gesundheitsförderungs- und Gesundheitsschutzprogramme stehen für alle Mitarbeiter zur Verfügung, aber Lufthansa bietet auch spezielle Programme für bestimmte Abteilungen oder Interessensgruppen. Zum Beispiel findet einmal jährlich eine "Gesundheitswoche" speziell für Verwaltungspersonal in Frankfurt statt, oder "Lufthansa seat laufen", ein Tag mit dem Ziel, den Laufsport zu fördern. Spezielle Gesundheitstage gibt es das ganze Jahr über zu verschiedenen Themenbereichen, wie Präventionskontrollen für Krebs- oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Haut-Screenings werden für das Kabinenpersonal durchgeführt, das stärker gefährdet ist. Impfungen, Untersuchungen und kostenlose Gripeschutzimpfung werden auch angeboten. Bei regelmäßigen Vorträgen und Seminaren kann zu einer Vielzahl von gesundheitlichen Themen diskutiert werden, wie z. B. Raucherentwöhnung. Augenmerk wird auch auf die Bedeutung der Ernährung gelegt. Seit 2006, als Lufthansa LZ Catering ins Leben gerufen wurde, haben Mitarbeiter die Möglichkeit, leichte, sorgfältig zubereitete Mahlzeiten und Snacks zu genießen.

Quelle AARP. (2010). *Deutsche Lufthansa AG*. Retrieved from http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-11-2010/deutsche_lufthansaag.html

Verbesserung der Lebensqualität der Mitarbeiter

Organisation Safematic Oy (Finnland)

Maßnahme(n) Suchtentwöhnung, Psychische Gesundheit, Sportangebote der Firma/ externe Sportmöglichkeiten (Bewegungs- und Ernährungsangebote)

Beschreibung Im Jahr 1993 begann Safematic Oy ein Projekt zur Verbesserung der Lebensqualität ihrer Mitarbeiter. Das Projekt umfasst sowohl langfristige als auch Kurzzeitprogramme. Das Unternehmen hilft beispielsweise Mitarbeitern mit dem Rauchen aufzuhören, indem sie ihnen Nikotin Pflaster bieten. Es unterstützt auch viele Arten von sportlichen Aktivitäten, wie Schwimmen, Badminton, Gymnastik und Joggen. Es gibt auch ein von einem Physiotherapeuten begleitetes Training im Fitnessstudio. Im Moment ist es eine Selbsthilfegruppe, in der Mitarbeiter ihre Belastungen und Probleme diskutieren können.
Ein weiteres Projekt umfasst ergonomische Verbesserungen, Übungen und mentales Training.

Quelle Walker & Taylor, 1998, S. 154

Gesundheitszirkel zur Reduktion von Belastungen

Organisation Produktionsunternehmen (Österreich)

Maßnahme(n) Diskussionsgruppen

Beschreibung In einem Produktionsunternehmen fällt die Abteilung Verpackung durch besonders hohe Krankenstände auf. Die Arbeiter dieses Bereichs werden zu Gesundheitszirkeln eingeladen, um ihre Belastungen systematisch zu analysieren, nach Veränderungsbedarf zu bewerten und erste Maßnahmenideen zur Verbesserung zu entwickeln. Die Ergebnisse von drei Sitzungen werden dem Produktionsleiter durch die Moderatorin und einen Gruppensprecher der Abteilung präsentiert. Gemeinsam mit der internen Sicherheitsfachkraft und der Arbeitsmedizinerin werden aufbauend auf den Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konkrete Maßnahmen für die Hauptbelastungen entwickelt und umgesetzt.
Nach einem Dreivierteljahr wird wiederum in einem Gruppenworkshop mit den Arbeiterinnen und Arbeitern die Situation reflektiert und es werden noch feine Adaptierungen vorgenommen. Es wird beschlossen, von nun an jährlich einen Gesundheitszirkel in dieser Abteilung zur Überprüfung und weiteren Verbesserung durchzuführen.

Quelle Arbeit und Alter. (2016). *Beispiele aus der Praxis. Was kann zur Förderung von Gesundheit unternommen werden?* Verfügbar unter http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_4.2.2.1/tipps-loesungen/gesundheit/foerderung-von-gesundheit/beispiele

Gesundheitsleistungen für alle Mitarbeiter

Organisation Atlantic Health System (USA)

Maßnahme(n) Psychische Gesundheit, Suchtentwöhnung, Externe Sportmöglichkeiten (Bewegungs- und Ernährungsangebote), Vorsorgeuntersuchungen und Screeningverfahren (Medizinische Angebote), Schutzimpfungen (Medizinische Angebote)

Beschreibung	Gesundheitsleistungen, die für Voll- und Teilzeitkräfte angeboten werden, sind Grippeimpfungen, Vorsorgeuntersuchungen, Gesundheitsrisikobeurteilungen, Raucherentwöhnungsprogramme, Fitness-Club Rabatte, Sport- und Gewichtsverlustprogramme, Krebsprävention, kostenlos Hörtests und Stressmanagementtraining. Zweiundsiebzig Prozent der AHS Mitarbeiter nutzten in den letzten 12 Monaten zumindest eine dieser gesundheitsbezogenen Leistungen.
Quelle	AARP. (2013). <i>2013 AARP Best Employers. Atlantic Health System</i> . Retrieved from http://www.aarp.org/work/2013-aarp-best-employers/atlantic-health-system/

Gesundheitsschicht

Organisation	Thyssenkrupp (Deutschland)
Maßnahme(n)	Informationsveranstaltungen und -materialien, Beratungsgespräche, Gesundheits-Check (Medizinische Angebote), Ärztliche Betreuung (Medizinische Angebote)
Beschreibung	Sich mit Gesundheitsthemen beschäftigen und lernen, Verantwortung für die eigene Gesundheit zu übernehmen – dazu hat ThyssenKrupp Steel Europe für seine Mitarbeiter die Gesundheitsschicht entwickelt. Während einer Gesundheitsschicht widmen sich die Mitarbeiter acht Stunden – also eine Schicht lang – ihrer Gesundheit. Zum Programm gehört ein individueller Gesundheits-Check mit Arztgespräch ebenso wie eine Beratung, Vermittlung von Basiswissen rund um die Gesundheit und Informationen zu selbst gewählten Schwerpunktthemen. Die Gesundheitsschicht findet ihre Fortsetzung in weiterführenden individuellen Beratungsangeboten sowie einem erneuten Check-up im Präventionszentrum.
Quelle	Thyssenkrupp. (2016). <i>ProZukunft: Demografiewandel gestalten</i> . Retrieved from https://www.thyssenkrupp-steel-europe.com/de/unternehmen/nachhaltigkeit/mitarbeiter/prozukunft/pro-zukunft.html

Demografieorientiertes und innovatives Gesundheitsmanagement

Organisation	Sick AG (Deutschland)
Maßnahme(n)	Psychische Gesundheit, Aktionstage/ -wochen, Beratungsgespräche, Führungskräfte-schulung (Gesundheitsorientierte Führung), Gesundheits-Checks (Medizinische Angebote)
Beschreibung	SICK beteiligt sich an einem Produkt "Gesundes Arbeitsleben - Hin zu einem demografieorientierten und innovativen Gesundheitsmanagement". Das Projekt beschäftigt sich mit der Frage, wie gesundes Altern in Arbeit und Beschäftigung realisiert werden kann. Das Projekt beinhaltet verschiedene Initiativen zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter: Führungskräftetraining, Stressmanagementtraining, Gesundheitskontrollen und -beratung; Gesundheitstage und -wochen; und Sportgruppen.
Quelle	AARP. (2010). <i>SICK AG</i> . Retrieved from http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-11-2010/sick_ag.html

Gesundheitstage für Mitarbeiter 55+

Organisation	GALERIA Kaufhof GmbH (Deutschland)
Maßnahme(n)	Aktionstage, Externe Sportmöglichkeiten (Bewegung- und Ernährungsangebote), Bereitstellen gesunder Ernährung (Bewegung- und Ernährungsangebote), Information (Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen), Gesundheits-Checks (Medizinische Angebote)

Beschreibung	Kaufhof sponserte ein Forum zu ergonomischer Beratung und richtete mehrere Gesundheitstage mit kostenlosen Tests und Check-Ups, darunter einen Tag ausschließlich für Mitarbeiter über 55 Jahren aus. Weiterhin bietet Kaufhof vergünstigte Fitnessstudio-Mitgliedschaften, um Mitarbeiter zu ermutigen, aktiv zu bleiben. Um den Spaß an gesundem Leben hervorzuheben, organisierte Kaufhof einen Nachtlauf durch Köln. Um gesunde Essgewohnheiten zu fördern, ist die Cafeteria mit verschiedenen nahrhaften Optionen ausgestattet.
Quelle	AARP. (2010). <i>GALERIA Kaufhof GmbH</i> . Retrieved from http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-11-2010/galeria_kaufhof_gmbh.html

Information als Grundlagen für einen gesunden Lebensstil

Organisation	BMW Group (Deutschland)
Maßnahme(n)	Vorträge, Informationsveranstaltungen und -materialien, Beratungsgespräche, Gesundheits-Checks (Medizinische Angebote)
Beschreibung	Die Vortragsreihe "Gesundheitsgespräche" richtet sich an alle interessierten Mitarbeiter der BMW Group, die Informationen von Experten zu bestimmten gesundheitlichen Aspekten sammeln wollen. Das "BMW Gesundheits-training" Seminar, ein zielgruppenorientiertes Seminar als Teil des hauseigenen Weiterbildungsprogramm, gibt Mitarbeitern und Führungskräften einen Einblick in die Grundlagen eines gesunden Lebensstils. Die "Forum Gesundheit" Initiative bietet Mitarbeitern informative Gesundheits-Checks und wurde neu im Rahmen des Projekts "Heute für morgen" ins Leben gerufen, um die Nachhaltigkeit der Bemühungen in diesem Bereich zu gewährleisten. Die Initiative in dieser Form wurde zum ersten Mal zu Beginn des Jahres 2006 im Werk München durchgeführt und rund 6.400 der mehr als 10.000 Mitarbeiter beteiligten sich am dem Projekt. Den umfassenden Gesundheits-Checks folgte ein Gespräch mit dem Betriebsarzt, wonach die Mitarbeiter einen detaillierten Bericht über Befunde erhielten.
Quelle	Eurofound. (2006). <i>BMW Group, Germany: Comprehensive approach</i> . Retrieved from http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/bmw-group-Deutschland-comprehensive-approach

Empowerment Training

Organisation	N/A (Niederlande)
Maßnahme(n)	Empowerment Training
Beschreibung	Die Bauarbeiter erhielten in den Bauwagen auf der Baustelle zwei interaktive Trainingseinheiten zum Thema Empowerment von etwa einer Stunde. Das Training zielte auf eine Förderung der Einflussnahme der Bauarbeiter auf der Baustelle ab im Hinblick auf: (i) Verantwortung für ihre eigene Gesundheit zu übernehmen, (ii) Gespräche mit Kollegen über die Verantwortung für ihr eigenes Verhalten zu führen (z. B. Pausen nehmen, während körperlich anstrengenden Arbeitsaufgaben nach Unterstützung fragen) und (iii) eine Verbesserung der Kommunikation mit dem Vorgesetzten. Die erste Trainingseinheit bestand aus fünf Schritten, in denen die Arbeiter eine Liste mit Themen erstellten, an denen sie während des Interventionszeitraum arbeiten wollten, was zu einem unterzeichneten Aktionsplan führte.
Quelle	Oude Hengel et al, 2013, S.458

Gesundheitsorientierte Infrastruktur

Organisation	DSW21 – Dortmunder Stadtwerke AG (Deutschland)
Maßnahme(n)	Informationsveranstaltungen und -materialien, Beratungsgespräche, Suchtaufklärung, Psychische Gesundheit, Gesundheits-Check (Medizinische Angebote), Bereitstellen gesunder Ernährung (Bewegungs- und Ernährungsangebote), Sportangebote der Firma (Bewegungs- und Ernährungsangebote)
Beschreibung	<p>Gesundheitsförderung ist ein zentraler Ansatzpunkt, um die Beschäftigten auf lange Sicht leistungsfähig und das Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten. Arbeitssituationsanalysen, eine enge Zusammenarbeit mit den Betriebsärzten, Mitarbeiterbefragungen sowie ein Arbeitskreis Gesundheit und ein künftiger betrieblicher Gesundheitsbericht schaffen bei DSW21 eine entsprechende „gesundheitsorientierte Infrastruktur“. Besonders im Blick der betrieblichen Gesundheitsförderung sind die Belastungssituation der Fahrerinnen und Fahrer und ihre langfristige Einsatzfähigkeit, sprich ihre Fahrdiensttauglichkeit. Über den normativen Arbeitsschutz und die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung hinaus wurden vielfältige Maßnahmen und Angebote etabliert, um die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern sowie das individuelle Gesundheitsbewusstsein zu stärken. Dazu gehören beispielsweise psychologische Beratung und Betreuung sowie Seminare zu psychischen Belastungen oder zu Suchtgefahren am Arbeitsplatz. In Anti-Stress-Seminaren und Deeskalationstrainings lernen die Fahrer mit psychischen Belastungen im Arbeitsalltag umzugehen und in heiklen Situationen gelassener zu reagieren. Die Trainings werden meist von erfahrenen Kollegen durchgeführt, die für ihre Referentenfunktion speziell geschult wurden. Auch körperlich ist der Fahrdienst belastend und die Fahrer müssen sich einer regelmäßigen Gesundheitsprüfung unterziehen. Bei Problemen kann der Betriebsarzt auch ein halbes Jahr Studiotraining auf Kosten der Betriebskrankenkasse empfehlen. Ansonsten gibt es betrieblicherseits diverse Angebote und Unterstützung, etwas für die persönliche Fitness und Gesundheit zu tun - vom Betriebssport, über Kooperationen mit externen Gesundheitsdienstleistern bis hin zum gesunden Kantinenessen.</p>
Quelle	Jürgenhake & Senft, 2008, S. 14ff

PERSONALENTWICKLUNG

KONTINUIERLICHE ENTWICKLUNGSPLANUNG

Definition: Es finden für Mitarbeiter aller Altersgruppen Aktivitäten zur Planung von Entwicklungsperspektiven und Qualifizierungsbedarfen für die nächsten Erwerbsjahre statt.

Work situation interviews

Organisation	Hadewe BV (Niederlande)
Maßnahme(n)	Entwicklungsgespräche
Beschreibung	Work Situation Interviews sollen dem Management die Möglichkeit geben, sich einen besseren Überblick über die Entwicklungen in der Belegschaft zu verschaffen. Das Hauptziel der Interviews ist es, das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeiter durch den Umgang mit ihnen sowie Vertrauen in ihre Expertise so weit wie möglich zu verbessern. Diese Interviews werden regelmäßig mit allen Mitarbeitern durchgeführt. Das Interview-Modell unterscheidet sich nicht nach Altersgruppen, allerdings legen die Mitarbeiter je nach Alter einen anderen Schwerpunkt. Für Jüngere sind eher Fragen wie ‚Was sind meine Möglichkeiten, wohin kann ich gehen?‘ relevant. Während Ältere sich eher fragen, welcher Weg für sie für ihre restlichen Jahre der Beste ist. Auf Seiten der älteren Mitarbeiter gibt es teilweise Resistenz gegenüber den Interviews. Nach Angaben der Personalleitung ist dies der Tatsache geschuldet, dass die Interviews auf Karriere und professionelle Leistung im Allgemeinen ausgerichtet sind. Dennoch hält Hadewe daran fest, die Interviews auch mit älteren Mitarbeitern zu halten, um sensible Momente in der Karriere zu identifizieren - zum Beispiel, wenn eine Anpassung der Aufgaben erforderlich ist.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 120f

Mobilität durch Karriereinterviews

Organisation	Gastec NV(Niederlande)
Maßnahme(n)	Entwicklungsgespräche und Karrierecoachings, Standortbestimmung
Beschreibung	Um Mitarbeiter zu mobilisieren, die die gleiche Position über einen längeren Zeitraum eingenommen haben, wurde eine Kombination aus Leistungs- und Karriereplanungsinterviews entwickelt, die auch mit Chancen für Jobrotation verbunden sind. Die Personalpolitik ist nicht ausdrücklich auf ältere Arbeitnehmer ausgerichtet, sondern auf alle Mitarbeiter, die über einen längeren Zeitraum im gleichen Job sind. Dennoch wirkt sich dies in der Praxis vor allem auf ältere Mitarbeiter (über 40) aus.

Leistungsinterview: Diese Interviews konzentrieren sich auf Aspekte des Verhaltens von Management und Mitarbeitern und besitzen eine Coaching-Funktion. Performance-Interviews werden jährlich mit jedem, unabhängig von den anderen Faktoren durchgeführt.

Karriererückblick-Interview: Um die Mobilität zu erhöhen, war der erste Schritt war ein so genanntes Register der Interessen. Die Mitarbeiter konnten auf einem Formular angeben, welche Jobs oder Aufgabenbereiche sie grundsätzlich interessieren. Wenn interne Stellenangebote anstanden, wurde zunächst dieses Register abgefragt, um einen geeigneten Kandidaten zu finden. In der Praxis hat dies allerdings nicht effizient funktioniert. Als Folge

	wurden intensivere und individuelle Karriereinterviews von HR Mitarbeitern auf Antrag des direkten Vorgesetzten oder des Mitarbeiters selbst durchgeführt. Für die Zukunft scheint es empfehlenswert, die Interviews auszuweiten und nicht nur bei Personen, die 10 Jahre oder mehr auf der gleichen Stelle waren durchzuführen, sondern bereits nach fünf Jahren.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 122

Frühzeitige Karriereplanung vor dem 50. Lebensjahr

Organisation	Petroleum Company (Frankreich)
Maßnahme(n)	Entwicklungsgespräche und Karrierecoachings, Entwicklungsplan
Beschreibung	Wegen der wachsenden Bedeutung der beruflichen Mobilität, die den Erwerb neuer Fähigkeiten erfordert, um mit Veränderungen in Handwerk, Technologie und dem Markt gerecht zu werden, hat PetrolCo eine Vielzahl von Maßnahmen im Bereich der Personalplanung entwickelt. Das Unternehmen hat zum Beispiel Personalersatz-Budgets vorbereitet und führt regelmäßige Arbeitsbewertungen durch. Regelmäßige Karriere meetings werden jedem Mitarbeiter zur Verfügung gestellt, um ihm eine aktive Rolle bei der Verwaltung seines Arbeitslebens zu ermöglichen. Diese Sitzungen bestehen aus einer persönlichen Einschätzung gefolgt von einem detaillierteren Interview und sind auf Mitarbeiter ab 45 Jahren ausgerichtet. PetrolCo glaubt, dass eine Karrierebeurteilung nach einem Alter von 50 Jahren zu spät ist. Der Mitarbeiter hat dann die Möglichkeit einen Entwicklungs- bzw. Karriereplan zu entwerfen, welcher mit den Unternehmenszielen abgeglichen wird.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 168

Verantwortung für die eigene Entwicklung übernehmen

Organisation	The Principal Financial Group (USA)
Maßnahme(n)	Entwicklungsplan
Beschreibung	Die Principal Financial Group entwickelte das Programm "Lebenslanges Lernen". Die Mitarbeiter sollen ermutigt und in Verantwortung gezogen werden, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten im Laufe ihrer Karriere auf dem neuesten Stand zu halten. Statt die Trainingsangebote auf neue Mitarbeiter und jüngere Arbeitskräfte zu konzentrieren, setzt sich das Unternehmen gezielt für ein karrierelanges Lernen ein. So verbessert es die Bildungschancen von älteren Arbeitnehmern. Ein Beispiel hierfür ist der Managing Diversity-Kurs, der Beispiele und Fallstudien über die Notwendigkeit und den Wert über die Entwicklung älterer Arbeitnehmern enthält. Das gesamte Weiterbildungsangebot wurde überarbeitet und adressiert Themen wie Führung und Management, leistungsstarke, engagierte Mitarbeiter, Geschäftsbewusstsein, Unternehmensverantwortung und eine verbesserte Produktivität (einschließlich Gesundheit). Das Unternehmen erwartet von allen Mitarbeitern einen individuellen Entwicklungsplan, dessen Erstellung durch unternehmenseigene Entwicklungsberater und Personalmitarbeiter unterstützt wird.
Quelle	AARP, 2004, S. 38f

Bilan professionnel d'étape

Organisation	EADS (Frankreich)
Maßnahme(n)	Entwicklungsplan, Standortbestimmung

Beschreibung	Das Unternehmen zielt darauf ab, einen kulturellen Wandel im Hinblick auf spätere Karriereabschnitte zu erzeugen. Die „Bilan professionnel d'étape“ als Beurteilung von Fähigkeitsentwicklung, Mentoring, Arbeitsbedingungen und beruflicher Gesundheit wird diesem Thema gerecht. Die Beurteilung dient der Gestaltung individueller Entwicklungsprojekte für die nächsten fünf Jahre für Arbeitnehmer im Alter von 45 Jahren. Alle fünf Jahre werden diese erneuert, bis die Mitarbeiter ein Alter von 60 Jahren erreichen. Darüber gibt es eine spezifische Analyse über Mitarbeiter ab 50 Jahren, die in den Jahresbericht zu den Arbeitsbedingungen, das Jahresprogramm zur Prävention berufsbedingter Gefahren und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie den Geschäftsbericht der Arbeitsmediziner integriert werden. Eine spezielle medizinische Untersuchung ist für Mitarbeiter ab 55 Jahren geplant.
Quelle	Eurofound. (2009). <i>EADS, France: Health and well-being, exit policy</i> . Retrieved from http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/eads-Frankreich-health-and-well-being-exit-policy

Individuelle Entwicklungsplanung für ältere Beschäftigte

Organisation	Siemens AG (Deutschland)
Maßnahme(n)	Standortbestimmung
Beschreibung	<p>Bei der Siemens AG haben Mitarbeiter über 40 Jahren im Rahmen des Kompass-Prozesses die Möglichkeit, ihre weitere berufliche Entwicklung zu reflektieren und persönliche Herausforderungen für ihre Zukunft zu planen. Der Kompass-Prozess wurde bei Siemens gemeinsam mit einem externen Kooperationspartner entwickelt und ist fester Bestandteil des regulären Weiterbildungsangebots.</p> <p>Im Rahmen des Kompass-Prozesses findet zunächst ein Präsenztraining zur individuellen und beruflichen Orientierung statt, das nach etwa vier Monaten durch einen Follow-Up-Workshop ergänzt wird. Ziel ist dabei, ein individuelles Kompetenz- und Stärkenprofil zu ermitteln, von den Teilnehmern selbst konkrete Umsetzungsschritte für ihre berufliche Zukunft definieren zu lassen und ihnen den Eigenanteil an der Zielerreichung bewusst zu machen.</p> <p>Die Ziele und Projekte der Mitarbeiter verteilen sich auf Schwerpunkte wie: Individuelle Kompetenzentwicklung, Übernahme von neuen Aufgaben im bisherigen Arbeitsbereich, Tätigkeitswechsel innerhalb des Unternehmens bis hin zu Veränderungen im privaten Lebensumfeld.</p>
Quelle	Morschhäuser et al., 2003, S. 80f

ANGEMESSENE FORT- UND WEITERBILDUNGSLÖSUNGEN

Definition: Es werden Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt, die die individuelle Lebens-, Berufs- und Lernerfahrung berücksichtigen und im Einklang mit organisationalen Zielen stehen.

Trainingszeit für Ältere

Organisation	Grace NV (Belgien)
Maßnahme(n)	Altersgerechte Trainingsinhalte
Beschreibung	Fünf Trainingsstunden pro Jahr werden gezielt älteren Mitarbeitern angeboten. Diese bestehen aus zwei Teilen: einem theoretischen und einem on-the-

	job Teil. Während des Trainings, das nicht zwingend vorgeschrieben, aber dringend empfohlen wird, lernen Mitarbeiter des Unternehmens, die Grundprinzipien neuer Maschinen (wie einer Spezialnähmaschine) oder von solchen, die vor kurzem modernisiert worden sind, kennen. Besonderes Augenmerk wird auf Gebrauchsanweisung und Sicherheitsbestimmungen gelegt. Auf diese Weise erhalten ältere Arbeitnehmer die Möglichkeit, sich auf den aktuellen Stand der neuesten Technologien im Bereich der Investitionsgüter zu bringen.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 74

Wechsel zwischen Theorie- und Praxiseinheiten

Organisation	Keller GmbH (Deutschland)
Maßnahme(n)	Anpassung des Trainingsdesigns, Anpassung der Trainingsmethode
Beschreibung	Das Trainingsprogramm für älteres Fachpersonal fand in Form eines Acht-Wochen-Kurses statt. In dieser Zeit wechselte der Kurs zwischen einwöchigen Theorie- und einwöchigen Praxiseinheiten, in denen das neu Gelernte am Arbeitsplatz angewendet wurden. Die Kurse wurden so gestaltet, dass es ein enges Zusammenspiel zwischen der vorhandenen Erfahrung der älteren Facharbeiter und dem neuen technischen Wissen gab.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 74

Altersspezifische Trainingsmaßnahmen

Organisation	Schwedische Kugellagerfabrik (Deutschland)
Maßnahme(n)	Anpassung des Trainingsdesigns, Anpassung der Trainingsmethode
Beschreibung	Für gewerbliche und industrielle/ technische Mitarbeiter zwischen 44-55 Jahren wurden zwei Trainingsmaßnahmen zur Verbesserung ihrer Fachkenntnisse durch die Vermittlung von theoretischen und praktischen Know-how angeboten. Die Notwendigkeit, die besonderen Lernbedürfnisse von älteren Arbeitnehmern zu berücksichtigen, war ein wichtiger Bestandteil des Schulungskonzepts. Durch die Verwendung von erfahrungsbasiertem Lernen wurde versucht, an die vorhandenen Erfahrungen der Teilnehmer anzuknüpfen und das neue Wissen in einen breiteren theoretischen Kontext einzuordnen. Spezifische Sehhilfen wurden verwendet und das Konzept wurde schrittweise aufgebaut. Als integraler Bestandteil wurden die Teilnehmer in kleine Gruppen unterteilt, sowohl für Lernzwecke als auch für die Ausarbeitung von Problemlösungen. Zwischen verschiedenen Theoriestufen wurde ein Intervall von sechs Wochen gelegt, so dass die Teilnehmer an ihre Arbeit in der Firma zurückkehren konnten. Dies erlaubte ihnen, die erworbenen Fähigkeiten im Arbeitsumfeld anzuwenden und verhinderte eine Informationsüberlastung.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 79

Altersunabhängige Weiterbildung

Organisation	Bayer AG (Deutschland)
Maßnahme(n)	-
Beschreibung	Die Bayer AG besitzt keine konkreten altersbedingten Initiativen im Hinblick auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes oder interne Weiterbildungsprogramme. Nach Angaben des Unternehmens sind ältere Arbeitnehmer zu einem sehr großen Teil in den bestehenden Regelungen und Praktiken enthal-

ten. Sie bieten Weiterbildung in einer Vielzahl von Bereichen wie der chemischen Verfahrenstechnik, EDV, Sicherheit, etc. an. Diese Weiterbildungsmaßnahmen finden in Form von Diskussionsforen, praktische Demonstrationen und Feedback-Sitzungen statt, die eine aktive Teilnahme, wo immer möglich, erleichtern. Dies steht in deutlichem Gegensatz zu dem traditionellen Lehrer / Schüler-Ansatz und ermöglicht eine viel stärkere Nutzung der Betriebserfahrung älterer Mitarbeiter. Außerdem werden arbeitsplatzbasierte Trainingsprogramme zur Erleichterung des Lernens neuer Technologien angeboten. Zusätzlich gibt es freiwillige Abendkurse z. B. für Computerkenntnisse, die insbesondere von älteren Arbeitnehmern in Anspruch genommen werden. Das Konzept, dass sich die Mitarbeiter ihren eigenen Trainingsplan strukturieren, ist dem Unternehmen nach besonders vorteilhaft. Aufgrund dieses Ansatzes hat es das Unternehmen bisher keine Notwendigkeit gesehen, spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer einzurichten. Das Unternehmen ist der Meinung, dass solche Maßnahmen durch eine besondere Stellung älterer Mitarbeiter zu einer Gefahr von Diskriminierung führen können.

Quelle Walker & Taylor, 1998, S. 92

Modultraining für ältere Mitarbeiter

Organisation	Industrie- und Handelskammer Chemnitz (Deutschland)
Maßnahme(n)	Anpassung des Trainingsdesigns, Anpassung der Trainingsmethode
Beschreibung	Da ältere Mitarbeiter einen zunehmend größeren Anteil der Mitarbeiter, die Trainingsbedarfe besitzen, darstellen, wurden Trainingsmaßnahmen gezielt an die Bedürfnisse und Anforderungen dieser angepasst. Basierend auf Erfahrungen älterer Mitarbeiter in früheren Weiterentwicklungsprogrammen, wurden die organisatorischen und didaktischen Rahmenbedingungen angepasst. Das Ergebnis war eine enge Verbindung zwischen Theorie und Praxis, sowie ein breiteres Spektrum von Lehrmethoden wie Gruppenarbeit und Selbststudium. Zusätzlich wurden Auffrischungs- und Fortgeschrittenkurse eingeführt, um das Lernen von neuen und zukunftsweisenden Techniken zu erleichtern. Nach dem Abschluss individueller Lernphasen wurden verstärkt Leistungsbewertungen durchgeführt. In den Trainingszeitplan wurde mehr Flexibilität eingebaut und das Programm wurde in eine noch größere Anzahl von Modulen aufgeteilt.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 95

Weiterbildung für weniger qualifizierte ältere Mitarbeiter

Organisation	Kabelwerke Wagner (Deutschland)
Maßnahme(n)	Anpassung des Trainingsdesigns, Anpassung der Trainingsmethode, Gruppenzusammensetzung, Verwendung von Trainingsmaterialien
Beschreibung	Im Rahmen eines Pilotprojekts bot das Unternehmen un- bzw. angelernten überwiegend älteren Mitarbeiter eine betriebliche Aus- oder Weiterbildung an. Die Anforderungen ans Lernen dieser Zielgruppe wurden besonders berücksichtigt, so dass als Ergebnis eine Reihe von didaktischen Methoden zum Beibringen neuer technischer Fähigkeiten angewandt wurde. Das Hauptaugenmerk lag auf anwendungsbezogenem arbeitsplatzbasiertem Lernen. Zur Begrenzung der Anforderungen an die Konzentration wurden die Trainingseinheiten in mehrere kleine Blöcke von begrenzter Dauer aufgeteilt. Darüber hinaus wurden einzelne Gruppen gebildet, so dass jedes Mitglied eine Gruppe mit ähnlicher Berufserfahrung und ähnlichen technischen

	und sprachlichen Kenntnissen hatte. Den Teilnehmern wurde auch ein Trainingshandbuch zur Verfügung gestellt. Dieses wurde vor allem für die älteren ausländischen Mitarbeitern entwickelt, um den speziell sprachlichen Herausforderungen dieser Gruppe gerecht zu werden.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 96

Kursprogramm für ältere Mitarbeiter

Organisation	Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH (Deutschland)
Maßnahme(n)	Altersgerechte Trainingsinhalte
Beschreibung	Das Unternehmen hat ein Kursprogramm speziell für seine über 50-jährigen Mitarbeiter entwickelt. Das Programm umfasst Kurse in ganzheitlichem Gedächtnistraining, über die psychologischen und finanziellen Aspekte des Übergangs in den Ruhestand, Veränderungen im Familienleben sowie ehrenamtliche Tätigkeiten.
Quelle	AARP. (2010). <i>Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH</i> . Retrieved from http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-11-2010/sozial-holding_derstadtmoenchengladbachgmbh.html

Qualifikationen weiterentwickeln im Experienced Professionals Programm

Organisation	Deutsche Bank (Deutschland)
Maßnahme(n)	Temporärer Tätigkeitswechsel
Beschreibung	Die Deutsche Bank bietet für ihre „Experienced Professionals“ das Programm „X%-Job“ an. Das X steht dabei für einen Anteil an der wöchentlichen Arbeitszeit, den beteiligte Mitarbeiter für einen definierten Zeitraum in anderen Geschäftsbereichen beziehungsweise in externen Unternehmen verbringen, um dort gezielt neues Wissen und Einsichten in betriebliche Abläufe zu erwerben, die sie als sinnvolle Ergänzung und Erweiterung für ihre Tätigkeit und die Geschäftsprozesse ihrer Abteilungen einschätzen können. So arbeitete ein Vertreter aus der Immobiliensparte mehrere Monate wöchentlich ca. vier Stunden bei einem, nicht zur Deutschen Bank gehörigen, externen Dienstleister im Gebäudemanagement. An dem Pilotprojekt nahmen insgesamt zehn jeweils seit mehr als 15 Jahren beschäftigte Führungskräfte der Deutschen Bank im Alter zwischen 45 und 55 Jahren teil.
Quelle	Morschhäuser et al., 2003, S. 59f

ERMÖGLICHUNG VON ENTWICKLUNGSSCHRITTEN

Definition: Es wird eine Modifikation der aktuellen Position oder Tätigkeitsinhalte ermöglicht, die den spezifischen Kompetenzen und Interessen der Mitarbeiter entgegenkommen.

Senior Leaders program

Organisation	Deloitte Consulting
Maßnahme(n)	Positionswechsel, Aufgabenerweiterung, Mentor
Beschreibung	Jedes Jahr werden von einer globalen Auswahlkommission Kandidaten, die einen einzigartigen Beitrag für die Firma geleistet haben und auch weiterhin erheblichen Wert liefern, ausgewählt. Der Ausschuss setzt sich anschließend mit jedem nominierten Mitarbeiter zusammen, um eine zweite Karriere innerhalb der Firma zu gestalten, beispielsweise mit flexiblen Arbeitszeiten und Arbeitsorten, spezielle Projekte wie eine globale Expansion, Mentoring, eine Mitarbeit in der Forschung der Firma oder der Ausbildung

Quelle und Entwicklung von Mitarbeitern, sowie die Repräsentation des Unternehmens in verschiedenen Bereichen.
 Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, B. (2004, March). *It's time to retire retirement*. Retrieved from <https://hbr.org/2004/03/its-time-to-retire-retirement#article-top>

Internationale Einsatzmöglichkeiten für ältere Mitarbeiter

Organisation The Principal Financial Group (USA)
 Maßnahme(n) Auslandstätigkeit, Positionswechsel
 Beschreibung Die Principal Financial Group berichtet von zwei Programmen, die für Manager und andere hochrangige Mitarbeiter eine vorübergehende Transfermöglichkeiten bieten, so dass sie bei einer örtlichen Niederlassung einer kooperierenden Wohltätigkeitsorganisation (United Way) oder in internationalen Einsätzen tätig sein können. Während die Tätigkeit bei United Way für 2-3 Monate geplant ist, sind die Auslandseinsätze für 2-3 Jahre angesetzt. Im Gegensatz zu Management-Training-Programmen, die neuen Mitarbeiter ein breites Spektrum von Positionen nahe bringen, zielen diese Programme auf erfahrenere und damit ältere Arbeitnehmer ab. Sie erhalten Arbeits- und Transfermöglichkeiten, die ihnen sonst nicht zur Verfügung stehen würden. Die Tätigkeit in der Wohltätigkeitsorganisation dient darüber hinaus auch noch dem Unternehmensimage.
 Quelle AARP, 2004, S. 30

Weiterbildung als Entwicklungsschritt

Organisation The Ohio State University Medical Center (USA)
 Maßnahme(n) Neuer Karrierestart, Altersgerechte Trainingsinhalte (Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen)
 Beschreibung Das Medical Center nennt zwei Programme für die berufliche Weiterentwicklung älterer Arbeitnehmer: Erstens, das "Programm 60 +", welches jedem über dem Alter von 60 Jahren (am Medical Center oder in der Community) kostenlos erlaubt, an einem Collegekurs teilzunehmen. Zweitens bietet das Zentrum das "Brückenprogramm" für ältere Arbeitnehmer, die einige Zeit aus dem Bildungsbereich heraus gewesen sind, oder Ängste vor der Rückkehr oder einem Neubeginn an der Hochschule haben.
 Quelle AARP, 2004, S. 38

Weiter Horizont: Umfassende Weiterbildungsmöglichkeiten erhalten die Beschäftigungsfähigkeit

Organisation ING-DiBa (Deutschland)
 Maßnahme(n) Positionswechsel, Aufgabenerweiterung, Auslandstätigkeit, neuer Karrierestart, Entwicklungsgespräche (Kontinuierliche Entwicklungsplanung), Altersspezifische Trainingsinhalte (Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen)
 Beschreibung Mit einer Fülle an Weiterbildungsangeboten wird das Know-how der Beschäftigten in allen Altersstufen und Hierarchieebenen vertieft und erweitert. Durch die Breite des Angebotes wird zugleich die Persönlichkeitsentwicklung auf vielfältige Weise unterstützt.

- Als Basis für die Weiterentwicklung der Angestellten dient das sog. ING-DiBa-Jahresgespräch, in dem das vorangegangene Jahr reflektiert und der Weiterbildungsbedarf für das nächste Jahr gemeinsam vereinbart wird.
- Über das Intranet-Portal "Horizonte" kann jeder Mitarbeiter passgenau aus dem reichlichen Angebot an Schulungen und Unterstützungen bei der beruflichen Weiterbildung auswählen.
- Besonders beliebt ist das Fremdsprachenangebot, bei dem das Unternehmen die Teilnehmer finanziell unterstützt. Diese wiederum bringen Freizeit und Engagement ein und entscheiden selbst über Anbieter, Lehrgangsinhalte und -gestaltung
- Auch die berufliche "Horizontenerweiterung" des Einzelnen wird durch das Unternehmen gefördert. So können sich die Mitarbeiter in ihrer Freizeit z. B. zum Bankkaufmann oder Bankfachwirt weiterbilden lassen. Das Unternehmen trägt nach bestandener Abschlussprüfung sämtliche Kosten, wie Schulungs- und Prüfungsgebühren.
- Durch die Teilnahme an einer eintägigen Stippvisite in einer anderen Abteilung wird das abteilungs- und standortübergreifende Denken gefördert. Hierbei erhält der Mitarbeiter durch Präsentationen, Rundgänge und Hospitationen Einblicke in seine „Wunschabteilung“. Dieser eintägige Besuch kann der Ausgangspunkt für einen befristeten Jobwechsel mit Rückkehrgarantie sein, bei dem der Beschäftigte ein anderes Aufgabengebiet zu bearbeiten hat. Bei dem bis zu sechs Monate dauernden "Tapetenwechsel" lernt er neue Tätigkeiten und Prozesse kennen und bringt durch aktive Mitarbeit sein Know-how ein. Auch Unternehmensbereiche im Ausland sind in dieses Programm mit einbezogen.

ING-DiBa denkt nicht nur an die Jüngeren im Unternehmen, sondern hat mit der Initiative "Azubis 50+" eine Antwort auf den demografischen Wandel gefunden. Das Unternehmen ermöglicht damit auch Älteren einen Neuedereinstieg.

Quelle

INQA. (2016). *Weiter Horizont: Umfassende Weiterbildungsmöglichkeiten erhalten die Beschäftigungsfähigkeit bei der ING-DiBa*. Verfügbar unter <http://www.inqa.de/DE/Angebote/Top-100-Impulse-aus-der-Praxis/Personalfuehrung/Ing-DiBa-Weiter-Horizont>

Performance-Interviews und Arbeitsveränderungen

Organisation	Hoek Loos Gassen (Niederlande)
Maßnahme(n)	Positionswechsel, Aufgabenerweiterung
Beschreibung	Performance-Interviews finden mit jedem Mitarbeiter unabhängig von seinem Alter statt. Als Folge davon kann es zu verschiedenen Jobveränderungen, wie einem Positionswechsel, oder zu Anpassungen im Tätigkeitsbereich kommen. Ein gutes Beispiel ist die Übertragung eines Sicherheitsexperten. Dieser Mann war in dieser Position bei Hoek Loos über 30 Jahre eingesetzt und war bereit für eine neue Herausforderung. Um die Wünsche des Mitarbeiters zu erfüllen und gleichzeitig sein Know-how und seine Erfahrung auszuschöpfen, wurde ihm ein Platz im Ausbildungsprogramm bei Hoek Loos angeboten. Der Mitarbeiter ist nun als Trainer tätig und schreibt seine eigenen Kurse, in denen er sein Wissen und seine Erfahrung in vollem Umfang einbringen kann.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 125

Lebenslange Entwicklung durch Job Rotation

Organisation	Siemens (Niederlande)
Maßnahme(n)	Horizontaler oder vertikaler Positionswechsel
Beschreibung	<p>In den letzten 10 Jahren hat das Unternehmen eine umfassende Reihe von Maßnahmen zur Umsetzung eines lebenslangen Ansatzes zur Mitarbeiterentwicklung entwickelt. Der Ansatz derzeit konzentriert sich derzeit auf Jobrotation und berücksichtigt den anhaltenden Bedarf der Arbeitnehmer, Fähigkeiten zu entwickeln und die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Jobrotation wird in allen Unternehmensbereichen als Maßnahme umgesetzt, auf allen Funktionsebenen sowie in allen Altersgruppen. Eine Klausel in den Arbeitsverträgen der Arbeiter legt die maximale Zeit der Beschäftigung in einer Funktion fest. Die Mitarbeiter werden aufgefordert, regelmäßig ihre Vorlieben und Bedürfnisse einer weiterführenden Beschäftigung zu bewerten. Etwa 14% der Mitarbeiter rotieren ihre Arbeitsplätze jedes Jahr. Der Personalchef ist überzeugt, dass Jobrotation in jeder Karrierephase notwendig ist um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, aber insbesondere bei älteren Arbeitnehmern verhindert, dass diese frühzeitig auf wenig anspruchsvolle Arbeitsplätze bis zu ihrer Rente wechseln müssen.</p>
Quelle	<p>Eurofound. (2005). <i>Siemens, the Netherlands: Flexible working practices, training and development, and exit policy</i>. Retrieved from http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/siemens-the-Niederlande-flexible-working-practices-training-and-development-and-exit-policy</p>

WISSENSMANAGEMENT

ZIELGERICHTETER WISSENSTRANSFER

Definition: Es gibt Maßnahmen, die der zielgerichteten Übertragung von Wissen erfahrener Mitarbeiter auf die „nachfolgende“ Generation dienen.

Ältere Mitarbeiter als Trainer

Organisation	Paper Manufacturer (Griechenland)
Maßnahme(n)	Trainertätigkeit
Beschreibung	Strategie des Unternehmens ist es, erfahrene ältere Arbeitnehmer so lange wie möglich erwerbstätig zu halten, da die Erfahrung und das Wissen dieser Mitarbeiter nicht einfach beigebracht werden kann. Als schnell wachsendes Unternehmen müssen allerdings neue und junge Mitarbeiter angeleitet werden, wofür die Erfahrung der Älteren genutzt werden kann. Das Unternehmen bietet viele Trainingsmöglichkeiten, einige davon on-the-job, um Theorie und Praxis eng beieinander zu halten. Da viele der älteren Arbeitnehmer als Experten in ihrem Bereich angesehen werden und besser als jeder andere wissen, was gelernt werden muss, werden diese gezielt in die Trainingsmaßnahmen mit eingebunden. So wird sichergestellt, dass das Wissen der älteren Mitarbeiter an die jüngeren Generationen weitergegeben wird.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 114

Ältere Mitarbeiter als Trainer innerhalb einer lernenden Organisation

Organisation	City Bank (Griechenland)
Maßnahme(n)	Trainertätigkeit
Beschreibung	Die Bank beschreibt sich selbst als "lernende Organisation" durch ständige Innovation, kontinuierliches Lernen und Arbeiten in Teams. Sowohl für die Rekrutierung als auch für die interne Nutzung gibt es spezielle Arbeitsplatzbeschreibungen, die es ermöglichen, die Leistung des einzelnen Mitarbeiters messen zu lassen. Jeder ist in Schulungen mit durchschnittlich 60 Stunden pro Jahr beteiligt, aber dies variiert je nach Position und Laufbahnentwicklung. Ältere Mitarbeiter werden aufgrund ihrer Erfahrung als die besten Trainer angesehen, und werden vor allem für die lokale interne Ausbildung eingesetzt.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 115

Mentoring im Rahmen der Lehrlingsausbildung

Organisation	Lift Manufacturer (Frankreich)
Maßnahme(n)	Mentoring
Beschreibung	Innerhalb der Organisation gibt es ein spezielles Problem im Bereich der Fähigkeitsübertragung. Die Pflege älterer Werksanlagen von Kunden erfordert die Fähigkeiten von älteren Mitarbeitern, die diese Anlagen gut kennen. Aus diesem Grund ist eine Lehrlingsausbildung eingerichtet worden, bei der ein (freiwilliger) Mentor, dem eine besondere Ausbildung in Lehrmethoden zuteil wurde, einem neuen Mitarbeiter zugeordnet wird. Jeder Neuestellte erhält somit ein systematisches Training. Die Ergebnisse des Programms werden als sehr erfolgreich angesehen. Jeder Mitarbeiter erhält eine Schulung pro Jahr. Im Falle von Außendienstmitarbeitern entspricht dies 38 Stunden Training pro Jahr.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 170

Mentoring auf Führungsebene

Organisation	Adecco (USA)
Maßnahme(n)	Mentoring
Beschreibung	Adecco's Personalbereich bringt im Rahmen eines Mentoring Ansatzes reife und erfahrene Filialleiter mit neuen Niederlassungsleitern zusammen, damit diese über Strategien und Taktiken des Erfolgs beraten können. Dieses Programm unterstützt auch neue Büroführungskräfte durch erfahrenere Supervisoren für Berufsberatung und Betreuung.
Quelle	AARP, 2004, S. 31f

Ältere Mitarbeiter unterstützen jüngere bei persönlichen und beruflichen Zielen

Organisation	Farmers Insurance Group (USA)
Maßnahme(n)	Mentoring
Beschreibung	Bei der Farmers Insurance Group werden erfahrene Mitarbeiter mit weniger erfahrenen Mitarbeitern zusammengebracht, um ihnen mit ihren persönlichen und beruflichen Zielen zu helfen. Für den Mentor ist dies eine Gelegenheit, eine sinnvolle Interaktion aus einer anderen Organisationseinheit zu haben. Außerdem bietet dieses Programm eine Reihe von finanziellen, sozialen und beruflichen Vorteilen für die älteren Arbeitnehmer. Zudem wird der Wert, den ältere Mitarbeiter in den Arbeitsplatz einbringen, geschätzt. Darüber hinaus profitieren sowohl die Organisation als auch weitere Mitarbeiter von dem Programm, da der Austausch von unternehmensspezifischen und beruflichen Kenntnissen gefördert wird.
Quelle	AARP, 2004, S. 31f

Geordneter Übergang durch gut organisierten Wissenstransfer

Organisation	Wicke GmbH + Co. KG (Deutschland)
Maßnahme(n)	Wissensaudit, Nachfolge- und Übergabemanagement
Beschreibung	Die Wicke GmbH + Co. KG stand vor einem Problem, das viele Unternehmen haben: Das Wissen älterer Mitarbeiter drohte wegen der ungünstigen Altersstruktur innerhalb kurzer Zeit verloren zu gehen. Um dies zu verhindern, hat man sich dafür entschieden, den Wissenstransfer mit wissenschaftlicher Unterstützung gezielt zu organisieren. Nach einer ersten Analyse mit Hilfe der Software "Kompetenzpilot" zeigte sich, dass bei zentralen Wissensträgern des Unternehmens der Ruhestand unmittelbar bevorstand. Für die Entscheidungsträger lieferten die Kompetenz- Checklisten ein klares Bild, welches unverzichtbare Know-how an die älteren Beschäftigten gebunden ist und welcher Zeitplan für den Wissenstransfer sich daraus ergibt. Das strukturierte Verfahren des Wissenstransfers beinhaltet neben der Diagnose auch die Planung, Umsetzung und Erfolgskontrolle von Transferprozessen. Kernelement ist der moderierte Wissenstransfer von "Alt und Jung", mit dessen Hilfe Fähigkeiten und Kompetenzen systematisch weitergegeben werden.
Quelle	INQA. (2016). <i>Geordneter Übergang: Der mittelständische Radhersteller Wicke reagiert auf den demografischen Wandel durch gut organisierten Wissenstransfer</i> . Verfügbar unter http://www.inqa.de/DE/Angebote/Top-100-Impulse-aus-der-Praxis/Wissen-Kompetenz/Wicke-Geordneter-Uebergang

Wissensstaffette für einen reibungslosen Übergang

Organisation	Deutsche Lufthansa AG (Deutschland)
Maßnahme(n)	Nachfolge- und Übergabemanagement
Beschreibung	Lufthansa betreibt das Programm „Wissensstaffette“, das die Übergabe von Wissen erleichtert. Wissensstaffette ist ein Beratungsdienst, der dabei hilft das vorhandene Wissen eines Vorgängers (der Wissensgeber) zu identifizieren und strukturieren und es effizient an den Nachfolger (den Wissensempfänger) zu übergeben. Dieses speziell gestaltete Programm sorgt dafür, dass kritisches Wissen nicht verloren geht, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen oder in den Ruhestand gehen. Es sorgt auch für eine reibungslose Übergangszeit und eine kürzere Anpassungsfrist für den Nachfolger.
Quelle	AARP. (2010). <i>Deutsche Lufthansa AG</i> . Retrieved from http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-11-2010/deutsche_lufthansaag.html

Erfassung von Wissen in Kernkompetenzbereichen

Organisation	Air France (Frankreich)
Maßnahme(n)	Wissensdokumentation, Mentoring
Beschreibung	Um die Übertragung von institutionellem Wissen zu erleichtern, bietet das Unternehmen Mitarbeitern in Kernkompetenzbereichen Unterstützung, ihr technisches, organisatorisches und prozessuales Wissen zu erfassen, beispielsweise mit Hilfe eines Beraters. Es gibt auch einen starken Fokus auf Mentoring, um den Transfer von Wissen zu sichern. So wurde in den vergangenen fünf Jahren Wissen auf 17.000 jüngere Arbeitnehmer übertragen.
Quelle	AARP, 2007, S. 106

INTERGENERATIVER WISSENSAUSTAUSCH

Definition: Es findet ein wechselseitiger Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen statt.

Wertschätzung älterer Mitarbeiter durch Know-How Transfer

Organisation	Sick AG
Maßnahme(n)	Altersgemischte Teams, Mentoring (Zielgerichteter Wissenstransfer)
Beschreibung	Die Wertschätzung älterer Mitarbeiter von Seiten des Unternehmens zeigt sich in der Tatsache, dass diese als Mentoren für jüngere Arbeitnehmer berücksichtigt werden, insbesondere in den Bereichen Vertrieb und Förderung von Auszubildenden. Generationenübergreifende Teamarbeit wird auch als Instrument zum Sichern und Übertragen von entsprechendem Know-how gesehen. Der Übertragungsvorgang beginnt einige Jahre bevor die älteren Mitarbeiter planen, sich aus dem Unternehmen zurückziehen. Sowohl die jüngeren als auch die älteren Arbeitnehmer profitieren davon, da der Austausch von Wissen und Erfahrung in beide Richtungen stattfindet. So, wie die jüngeren Mitarbeiter von der erfahrenen Wissensbasis ihrer älteren Kollegen lernen, machen jüngere Mitarbeiter ihre älteren Kollegen mit ihrer Expertise und ihren Kenntnissen, die von denen älterer Mitarbeiter abweichen, vertraut.
Quelle	AARP. (2010). <i>SICK AG</i> . Retrieved from http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-11-2010/sick_ag.html

Angemessene Technologie und Gruppenarbeit zur Unterstützung älterer Mitarbeiter

Organisation	Adam Opel AG (Deutschland)
Maßnahme(n)	Altersgemischte Teams
Beschreibung	Im Hinblick auf Bildungsmaßnahmen richtete das Unternehmen die Aufmerksamkeit auf zwei Elemente, die die Integration älterer Arbeitnehmer verbessern sollen. Zum einen werden die höchst komplizierten Werkzeugmaschinen und Handhabungstechnik so gestaltet, dass der Lernprozesse – z. B. Hilfsfunktionen, die die notwendigen Programmierschritte anzeigen - direkt an der Maschine stattfinden kann. Die Eingabe von Betriebsbefehlen folgt mehr oder weniger den Verfahren konventioneller Maschinen. Dies bedeutet, dass ältere und natürlich jüngere Arbeitnehmer von abstrakten und somit schwierigen Lernsituationen verschont bleiben. Zweitens sieht das Unternehmen Vorteile darin, neue Arbeitstechniken durch die Zusammenarbeit mit anderen Kollegen zu lernen, da der Lernprozess neuer Kenntnisse und Fertigkeiten so für ältere Mitarbeiter natürlicher erscheint. Darüber hinaus werden dadurch auch die Hemmungen reduziert, die bei der Teilnahme an einem formalen Training auftreten können. Das gegenseitige Verständnis und Vertrauen, das zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern dafür notwendig ist, wird durch wöchentliche einstündige Team-Meetings gefördert. Gruppenarbeit erleichtert zudem die Aufnahme einer Reihe von Aufgaben, die bisher nicht Teil der Arbeit waren. Dies gilt insbesondere für Vorbereitungs-, Planungs- und Verwaltungsaufgaben. Das Unternehmen geht davon aus, dass ältere Arbeitnehmer in der Lage sind, von ihrer bisherigen Erfahrung zu profitieren, wenn diese bestimmte Aufgaben durchführen und so Mängel in anderen Bereichen ausgleichen können. Dies gilt insbesondere für die Rolle des Gruppensprechers, der die Interessen der Gruppe vertritt.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 109

Generationenübergreifende Qualitätszirkel

Organisation	Shellman Wood Products (Griechenland)
Maßnahme(n)	Altersgemischte Teams
Beschreibung	Um die Weitergabe von Erfahrungen von älteren an jüngere Mitarbeiter sicherzustellen, hat das Unternehmen Teamarbeit eingeführt. Teamarbeit wird überwiegend in den Bereichen von Produktivität und Qualität eingesetzt. Die Organisation bezeichnet diese als Qualitätszirkel, die viele Elemente des Total Quality Management beinhalten.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 115f

Erfahrungsaustausch durch Teamarbeit

Organisation	Installationsunternehmen (Österreich)
Maßnahme(n)	Altersgemischte Teams
Beschreibung	Ein Installationsunternehmen mit 20 Angestellten expandiert. Der Chef nimmt vier neue Mitarbeiter auf. Er achtet darauf, dass sich das nunmehrige Team auch altersmäßig gut durchmischt, weil er Erfahrungswissen noch mehr mit Schnelligkeit und Freude an Innovation bei jungen Mitarbeitern zusammenbringen will. Als es dann nach zwei Monaten zu Konflikten zwischen den „Alten“ und den „Jungen“ kommt, geht es nicht nur um das Lebensalter, sondern auch um die Länge der Betriebszugehörigkeit, die aus

Sicht der Betroffenen starke Probleme mit sich bringt. Es wird ein Workshop zur Teamentwicklung durchgeführt. Resultat ist, dass man in Zukunft genauer darauf schauen wird, wie die Kleingruppen (ein Geselle mit zwei Lehrlingen oder zwei Gesellen mit einem Lehrling mit je einem Meister) zusammengestellt werden. Der Chef achtet in Folge noch mehr auf die Mischung von Erfahrung und schnellem Arbeiten sowie darauf, wer von wem lernen sollte. Nach einigen neuen Erfahrungen ruft er den sogenannten Lern-Freitag ins Leben, bei dem alle eineinhalb Monate nach 14 Uhr Ältere und Jüngere zu konkreten Themen gegenseitig Wissen weitergeben. Anfangs werden diese Lern-Freitage extern von einem Berufsschullehrer moderiert. Dann übernimmt einer der Meister diese Aufgabe.

Quelle Arbeit und Alter. (2016). *Fallbeispiele für eine alters- und alternsgerechte Arbeitsorganisation*. Verfügbar unter http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_4.4.4/tipps-loesungen/arbeitsorganisation/fallbeispiele

Altersgemischte Teams von Starkstrommonteuren im Einsatz

Organisation N/A (Österreich)
 Maßnahme(n) Altersgemischte Teams/ Generationentandems
 Beschreibung In einer größeren Stadt werden für die Wartung des Stromnetzes Starkstrommonteure eingesetzt. Sie durchlaufen eine Spezialausbildung und werden laufend weitergebildet. Es hat sich bewährt, dass Teams altersgemischt sind. Bei Störfällen oder Gebrechen im Netz müssen die Teams schnell vor Ort sein und Probleme beheben. Da hilft es dann, dass Ältere meist mehr Routine haben, die Nerven bewahren und Gefahren gut einschätzen können. Jüngere hingegen werden leichter und ambitionierter neues Wissen einbringen. Wenn bei einem Einsatz die schweren Gerätschaften aus dem Auto geholt werden müssen, haben sie vor den Älteren „Vorrang“.

Quelle Arbeit und Alter. (2016). *Fallbeispiele für eine alters- und alternsgerechte Arbeitsorganisation*. Verfügbar unter http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_4.4.4/tipps-loesungen/arbeitsorganisation/fallbeispiele

Mentoring zwischen Jung und Alt

Organisation Bank (Österreich)
 Maßnahme(n) Reverse Mentoring, Mentoring (Zielgerichteter Wissenstransfer)
 Beschreibung Eine Bank stellt fest, dass mit der Entwicklung neuer Produkte und Anwendungen für Kundinnen und Kunden (E-Banking von zu Hause, Services wie Apps etc.) mitunter manche älteren Mitarbeiter ihre Probleme haben, jüngere aber weniger. Umgekehrt bemerken sie, dass im direkten Kundenkontakt sich Ältere oft leichter tun. Diese beiden Stärken bauen sie in ein beidseitiges Mentoring Programm ein.
 Jüngere erklären Älteren die Welt der Apps und zeigen, wie man sie auf Mobiltelefone herunterlädt und nutzt. Ältere gehen mit den Jüngeren direkte Situationen mit Kundinnen und Kunden durch. Die Maßnahme findet hohen Anklang. Alle Beteiligten profitieren davon und die Arbeit macht mehr Spaß.

Quelle Arbeit und Alter. (2016). *Beispiele aus der Praxis. Qualifizierung und Weiterbildung für Jung und Alt*. Verfügbar unter http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_4.3.c/tipps-loesungen/weiterbildung/praxisbeispiele

Intergenerationelles Lernen im IT-Bereich

Organisation	BMW Group (Deutschland)
Maßnahme(n)	Altersgemischte Teams
Beschreibung	<p>Der BMW Group zufolge liefert intergenerationelles Lernen die bestmöglichen Ergebnisse. Das Unternehmen berücksichtigt die Tatsache, dass ältere Mitarbeiter am besten lernen, wenn sie die Möglichkeit haben, ihre Erfahrungen in eine Lernsituation einzubringen. Dies kann erreicht werden, wenn die Lernbedingungen praktisch und arbeitsorientiert gestaltet werden. Aus diesem Grund will das Unternehmen Arbeits- und Lernprozesse in einem größeren Ausmaß kombinieren, wovon sowohl jüngere als auch ältere Arbeitnehmer profitieren. Dieser Ansatz wurde im Informationstechnologie (IT) Bereich implementiert, in dem Projektleitungs- und Projektmanagement-Aufgaben überwiegen. Im Rahmen des Projekts wurden die Mitarbeiter des IT-Bereichs in altersheterogene Gruppen mit maximal 10 Mitarbeitern eingeteilt. Zusätzlich zu den vorgeschriebenen Lerninhalten konnte die Gruppe auch eigene Lernziele definieren. Dabei gaben die erfahrenen Mitarbeiter ihre Fülle von Wissen an die jüngeren Mitarbeiter weiter, umgekehrt konnten die erfahrenen Mitarbeiter neues technologisches und methodisches Know-how von ihren jüngeren Kollegen erhalten. Derzeit wird ermittelt, wie die Elemente dieses Projekt auch auf andere Geschäftsbereiche übertragen werden.</p>
Quelle	<p>Eurofound. (2006). <i>BMW Group, Germany: Comprehensive approach</i>. Retrieved from http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/bmw-group-Deutschland-comprehensive-approach</p>

ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE

FRÜHZEITIGE PLANUNG

Definition: Mit den Mitarbeitern wird frühzeitig über deren persönliche Planung für den Eintritt in die Ruhestandsphase gesprochen und es werden mögliche Übergangsszenarien aufgezeigt.

Nachfolgeplanung bei Altersteilzeitprogrammen

Organisation	Railway Company (Frankreich)
Maßnahme(n)	Nachfolgeplanung
Beschreibung	Das CPA stellt ein Programm zum graduellen Übergang der Mitarbeiter im Rahmen von Altersteilzeit dar. Das Programm kann von Mitarbeitern zwischen 50 und 54 Jahren in Anspruch genommen werden, um sich beispielsweise der beruflichen Expertise bewusst zu werden und diese an andere Mitarbeiter weiterzugeben. In den tarifvertraglichen Regelungen zum CPA ist festgelegt, dass für drei CPA Teilnehmer unter 52 bzw. für vier CPA Teilnehmer über 52 Jahren je ein neuer Mitarbeiter eingesetzt wird.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 141

Gemeinsame Ausarbeitung eines Senior-Plans

Organisation	Aalborg University (Dänemark)
Maßnahme(n)	Beratungs- und Mitarbeitergespräche, Übergangs- und Ruhestandsplan
Beschreibung	Die Aalborg University möchte ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem leitende Mitarbeiter selbst entscheiden können, so lange zu arbeiten, wie sie wollen oder zumindest bis zum Rentenalter von 65 Jahren. Das Alter selbst bedeutet allerdings nicht automatisch, dass es eine Notwendigkeit für Anpassung der Arbeitsbedingungen gibt. Wie aber auch jede andere Periode im Arbeitsleben, sollte der letzte Abschnitt in einem positiven Dialog zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber geplant werden. Bevor die Mitarbeiter 60 werden, wird daher ein Treffen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber organisiert, in dem diskutiert wird, wie die letzten Jahre auf dem Arbeitsmarkt aussehen und gestaltet werden können. Falls der Mitarbeiter möchte, kann gemeinsam ein Senior-Plan für die nächsten Jahre ausgearbeitet werden. Dieser sollte sowohl im Interesse des Mitarbeiters als auch des Arbeitgebers sein. Ziel des Senior-Plans ist es, dass der Arbeitnehmer mit dem Arbeitsumfeld der letzten Jahre zufrieden ist und die Universität sicherstellt, dass Wissenstransfer ein natürlicher Teil des Alltags ist. Um dies zu gewährleisten, wird oft eine schrittweise Reduzierung von Arbeitsaufgaben und Arbeitszeit vereinbart, einschließlich eines Zeitplans, wann und wie der Eintritt in die Ruhestandsphase stattfinden wird.
Quelle	Eurofound. (2007). <i>Aalborg University, Denmark: Exit policy and flexible working</i> . Retrieved from http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/aalborg-university-Dänemark-exit-policy-and-flexible-working

Senior Policy ab 55 Jahren

Organisation	Carl Bro (Denmark)
Maßnahme(n)	Beratungs- und Mitarbeitergespräche, Einbindung von Lebenspartnern, Übergangs- und Ruhestandsplan, Informationsveranstaltungen (Vorbereitung auf die Ruhestandsphase)

Beschreibung	Mit dem Erreichen des 50. Lebensjahres werden Mitarbeiter zusammen mit ihren Ehepartnern zu einem Briefing eingeladen, in dem sie Informationen über private und öffentliche Versorgungsmöglichkeiten und geltende Arbeitszeitregelungen für ältere Mitarbeiter erhalten. In einem Alter von 55 Jahren wird der Mitarbeiter noch einmal mit dem Ehegatten zu einem „Seniorenkurs“ eingeladen. Dem älteren Mitarbeiter wird die Möglichkeit geboten, einen individuellen Karriereplan für verschiedene Bereiche zu diskutieren und zu entwickeln: (a) Zukünftige Job-/ Karrieremöglichkeiten, (b) Transfer von Wissen und Erfahrungen, (c) relevanter Bildungs- und Schulungsbedarf, (d) Arbeitsreduktionsoptionen, (e) Zeitplan für den Ausstieg aus dem Arbeitsleben. Die wichtigsten Maßnahmen für ältere Mitarbeiter sind somit ein schrittweiser Rückzug aus dem Arbeitsleben und / oder lebenslanges Lernen. Die Karriereplanung älterer Mitarbeiter sollte, so weit wie möglich, die Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie bedienen und sollte frühzeitig durchgeführt werden, um ungeplante Ausstiege zu vermeiden.
Quelle	Reday-Mulvey, 2006, S. 122

INDIVIDUELLE ÜBERGANGSLÖSUNGEN

Definition: Übergangsszenarien werden an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst.

Arbeitszeitkonten zum Vorziehen des Ruhestandseintritts

Organisation	Sugar Company (Frankreich)
Maßnahme(n)	Arbeitszeitkonten
Beschreibung	Das Unternehmen hat vor kurzem eine Vereinbarung mit den Gewerkschaften unterzeichnet, um Arbeitszeitkonten zu etablieren. Die Vereinbarung hat eine Laufzeit von 6 Jahren, und ihr Hauptzweck ist die Konvertierung von Bonuszahlungen in zusätzlichen Urlaubsanspruch. Mitarbeiter in Altersteilzeit besitzen ein besonderes Privileg im Vergleich zu Vollzeitmitarbeitern: Sie können ihren Urlaubsanspruch nutzen, um das Datum ihres Ausscheidens aus dem Unternehmen vorzuziehen, ohne dass der Zeitpunkt ihres Vertragsendes davon beeinflusst wird.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 145

Mobilität und Altersteilzeit

Organisation	Ministry of Internal Affairs (Niederlande)
Maßnahme(n)	Individuelle Altersteilzeitarrangements, Neue Tätigkeitsbereiche/ Positionen
Beschreibung	Ein Instrument um ältere Arbeitnehmer länger erwerbstätig zu halten länger ist die Institution des Partial Work Participation of Older Staff (PAS) Schema. Diese Regelung ermöglicht es, Mitarbeitern im Alter von 57 Jahren und älter, als Gegenleistung für einen Teil ihres Gehalts eine bezahlte Reduktion ihrer Arbeitsstunden und -tage, altersbedingte Urlaubstage oder eine kürzere Arbeitswoche in Anspruch zu nehmen. Ziel ist es, einen verfrühten Austritt aus der Erwerbstätigkeit durch Invalidität oder frühzeitigen Ruhestand durch die (temporäre) Entfernung von Stress zu verhindern. Darüber hinaus wird die Mobilität der Mitarbeiter erhöht, indem Mitarbeitern

	die Möglichkeit gegeben wird, einen anderen Job oder eine Übergangsposition, zum Beispiel für ein Jahr, bei voller Bezahlung und mit einer Rückkehrgarantie zu übernehmen. Dieses Instrument ist besonders beliebt bei den Über-40-Jährigen. Das Interesse an einer solchen Änderung der Arbeitsumgebung taucht hauptsächlich in Mitarbeitergesprächen auf.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 148

Wissenstransfer gepaart mit Altersteilzeit

Organisation	Pinnacle West Capital Corporation (USA)
Maßnahme(n)	Individuelle Altersteilzeitarrangements, Nachfolge- und Übergabemanagement (Zielgerichteter Wissenstransfer)
Beschreibung	Eines der Ziele von Altersteilzeitprogrammen ist die Weitergabe des Wissens älterer Mitarbeiter zu unterstützen. Pinnacle West Capital hat hierfür ein Wissenstransferprogramm, bei dem ein Mitarbeiter, der bald in den Ruhestand geht, seinen Nachfolger innerhalb einer bestimmten Zeit trainiert und dafür in dieser Zeit Flexibilität in Bezug auf die Gestaltung seiner Arbeitszeit erhält. Die Mitarbeiter haben keine formalen Regeln oder Richtlinien darüber, was sie teilen möchten und wie, aber sie werden darin ermutigt, andere wissen zu lassen, wann sie das Unternehmen verlassen werden und welche Kenntnisse sie vorher weitergeben möchten. Pinnacle West Capital Attribute attribuiert die hohe Kundenzufriedenheit teilweise diesem Wissensaustausch und Mitarbeiterübergangsprogramm zu.
Quelle	AARP, 2004, S. 33

Flexible Arbeitszeiten und Job Sharing

Organisation	Scripps Health (USA)
Maßnahme(n)	Individuelle Altersteilzeitarrangements, Individuelle Arbeitsplatzarrangements, Job Sharing (Flexible Arbeitszeiten)
Beschreibung	Bei Scripps Health gibt es verschiedene Möglichkeiten, den Übergang in den Ruhestand zu gestalten. Zum einen gibt es die Möglichkeit zum Job Sharing, bei dem ein Job mit einem anderen Mitarbeiter geteilt wird. Weiterhin können flexible Arrangements abgesprochen werden, wie beispielsweise komprimierte Arbeitswochen oder Telearbeit. Für Scripps Health ist es wichtig, keine One-size-fits-all-Lösung anzubieten, sondern individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen. So können zum Beispiel eine Ausrüstung für das Home-Office zur Verfügung gestellt oder auch besondere Trainings gewählt werden, um jedem Mitarbeiter die Freiheit zu geben, seine individuell beste Lösung zu finden.
Quelle	AARP, 2004, S. 53

Work-to-Retirement mit Altersteilzeitmöglichkeiten

Organisation	Mercy Health System (USA)
Maßnahme(n)	Individuelle Altersteilzeitarrangements, Arbeitszeitkonten, Individuelle Arbeitsplatzarrangements
Beschreibung	Das Programm „Work to Retirement“ wurde im Jahr 2005 formalisiert und umfasst mehr als 100 Mitarbeiter. Es ist auf das Halten talentierter Mitarbeiter ausgerichtet, indem diese Möglichkeiten zu Saisonarbeit, flexible Terminplanung, Homeoffice und Arbeitszeitreduzierung erhalten. Dieses Programm ermöglicht es Mitarbeitern ab 50 Jahren mit fünf oder mehr

Quelle	<p>Dienstjahren 1.000 Stunden in einem Jahr nach eigenem Ermessen zu arbeiten, während sie vollständig Teilzeitarbeitsvorteile (z. B. im Bereich Gesundheit, Zahnmedizin) für das gesamte Jahr erhalten.</p> <p>In der Saisonarbeitsoption können die Mitarbeiter wählen, Vollzeit für fünf Monate zu arbeiten und dann 7 Monate auszusetzen, während sie weiterhin Vorteile und Geld erhalten. Um dieser Option zu nutzen, muss der Arbeitnehmer mindestens 55 Jahre alt sein und 15 Jahre im Dienst gewesen sein.</p> <p>AARP, 2006, S. 18</p>
--------	--

„Community leave“ Programm

Organisation	RBC Financial Group (Kanada)
Maßnahme(n)	Freistellungen
Beschreibung	Um Mitarbeiter bei Arbeitsplatzveränderungen zu unterstützen, führte RBC das „community leave“ Programm ein, in dem ausgewählte Mitarbeiter sich eine Auszeit nehmen, um ehrenamtliche Arbeit oder einen Beitrag zu Gemeinschaft zu leisten. Die Mitarbeiter erhalten in dieser Zeit 50% ihres Gehalts.
Quelle	AARP, 2007, S. 108

Drei Senior-Pläne zur Auswahl

Organisation	Aalborg University (Dänemark)
Maßnahme(n)	Individuelle Altersteilzeitarrangements, Freistellungen (bezahlt und unbezahlt), Neue Tätigkeitsbereiche/ Positionen
Beschreibung	<p>Es gibt drei verschiedene Arten von Senior-Plänen, die angeboten werden können, wenn der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber es wollen: 1) stufenweise Verkürzung der Arbeitszeit, 2) Übertragung auf eine niedrigere berufliche Position, und 3) Bindungsprogramme.</p> <p>Die erste Art der genannten Senior Pläne bietet die Möglichkeit einer Reduktion der Arbeitszeiten für ältere Arbeitnehmer. Diese Maßnahme kann von Mitarbeitern in Anspruch genommen werden, die für mindestens zehn Jahre beim Staat angestellt waren und bereits 60 Jahre geworden sind. Die Arbeitszeiten müssen mindestens 15 Stunden pro Woche betragen. Bei den meisten Mitarbeitern ist es möglich, den gleichen zusätzlichen Rentenbeitrag zu zahlen, als ob er oder sie weiterhin auf Vollzeitbasis gearbeitet hätte. Dadurch werden, die finanziellen Bezüge im Ruhestand nicht als Folge der Arbeitszeitreduzierung verschlechtert.</p> <p>Der Senior-Plan mit einem Transfer in eine niedrigere berufliche Position kann leitenden Mitarbeitern angeboten werden, die während der letzten zehn Jahre auf Vollzeitbasis tätig waren, und eine Position mit Führungsverantwortung besitzen. Der Arbeitnehmer muss 55 Jahre alt sein, wenn der Senior Plan erstellt wird. Das Senior-Plan gibt dem Mitarbeiter die Möglichkeit, einen Job mit weniger Verantwortung und Komplexität zu erhalten. Oft wird dem Mitarbeiter ein zusätzlicher Rentenbeitrag vom Arbeitgeber angeboten, damit die finanziellen Bedingungen im Ruhestand nicht als Folge der neuen Inhalte der Arbeit verschlechtert werden. Außerdem wird einigen Mitarbeitern ein zusätzlicher Geldzuschuss angeboten.</p> <p>Der letzte der Senior Pläne umfasst die Bindung leitender Angestellter. Aalborg University kann Mitarbeitern ab 62 Jahren anbieten, einen Tag pro Monat bezahlt frei zu nehmen. Außerdem kann die Universität eine Vereinbarung mit leitenden Angestellten treffen, dass diese einen Bonus erhalten, wenn ihr Ruhestand verschoben wird.</p>

Quelle Eurofound. (2007). *Aalborg University, Denmark: Exit policy and flexible working*. Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/aalborg-university-Dänemark-exit-policy-and-flexible-working>

Vereinbarung gegen frühzeitigen Ruhestand

Organisation Nordea Bank Danmark (Dänemark)
 Maßnahme(n) Freistellungen, Individuelle Altersteilzeitarrangements
 Beschreibung Die Bank hat einen Plan ausgearbeitet, um zu verhindern, dass Mitarbeiter vor 64 Jahren in den Ruhestand gehen. Die Verhandlungen mit den lokalen Vertretern der Gewerkschaft führten für leitende Angestellte zu folgender Vereinbarung:

- 5 zusätzliche Urlaubstage pro Jahr ab einem Alter von 61 Jahren;
- die Wahl von 10% Reduzierung der Wochenarbeitszeit ohne Abzug in der Bezahlung;
- Der Erwerb zusätzlicher Rentengelder ab dem Alter von 62.

Quelle Eurofound. (2007). *Nordea Bank Danmark, Denmark: Exit policy*. Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/nordea-bank-danmark-Dänemark-exit-policy>

VORBEREITUNG AUF DIE RUHESTANDSPHASE

Definition: Es bestehen Angebote, die der Sensibilisierung für eine aktive Gestaltung der Ruhestandsphase dienen und diese vorbereiten.

Vorbereitungskurs durch unternehmenseigene Ruhestandsstiftung

Organisation Ferrero Spa (Italien)
 Maßnahme(n) Informationsveranstaltungen
 Beschreibung Die Ferrero-Stiftung ist eine Einrichtung des Unternehmens speziell für Ruheständler. Abgesehen davon organisiert die Stiftung aber auch Trainings, um Mitarbeiter auf den Übergang in die Rente vorzubereiten. Der Kurs findet außerhalb der Arbeitszeit statt und wurde für diejenigen entwickelt, die kurz vor dem Ende ihrer Erwerbstätigkeit stehen, um zu zeigen, dass, obwohl eine Lebensphase endet und Ruhestand beginnt, gleichzeitig eine neue, interessante und angenehme Phase startet. Der Kurs skizziert die neuen Möglichkeiten für Rentner, wie z. B. die Angebote der Stiftung im Rahmen von Kunst, Kultur und sozialen Aktivitäten. Eine erste Auswertung ergab, dass Kursteilnehmer entspannter auf den Ruhestand zuzugingen und diesem mit mehr Vertrauen entgegenblickten, wodurch sich auch ihre aktuelle Arbeitsleistung verbesserte. Diese Vorbereitungsinitiative veranschaulicht auch die Bemühungen des Unternehmens, seine Angebote für die Mitarbeiter auszuweiten. Außerdem wird dadurch die Verbindung zwischen dem Unternehmen und der Ferrero-Stiftung, die in der Regel von den ehemaligen Mitarbeitern des Unternehmens verwaltet wird, gestärkt.

Quelle Eurofound. (2009). *Ferrero Spa, Italy: Health and well-being, and active retirement policy*. Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/ferrero-spa-Italien-health-and-well-being-and-active-retirement-policy>

Weiterbildung für Hobbies und Freizeitinteressen

Organisation	London Borough of Hounslow (Großbritannien)
Maßnahme(n)	Informationsveranstaltungen
Beschreibung	Die Gemeinde bietet Mitarbeitern in ihrem letzten Jahr vor Eintritt in den Ruhestand die Möglichkeit, Weiterbildungsangebote und Trainings im Bereich von Hobbies und Freizeitinteressen wahrzunehmen, denen sie im Ruhestand gern nachgehen möchten.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 196

Vorsorgeseminare nicht nur für ältere Mitarbeiter

Organisation	The Charles Stark Draper Laboratory (USA)
Maßnahme(n)	Informationsveranstaltungen
Beschreibung	Mitarbeiter des Charles Stark Draper Laboratory können an laufenden Seminaren zu Vorsorge, Collegerücklagen, den Übergang in den Ruhestand, eine gesunde Lebensweise und Nachlassplanung teilnehmen. Die Finanzplanung umfasst eine Reihe von Themen, nicht nur für ältere Arbeitnehmer wie Ruhestand. Der wichtigste Vorteil des Programms ist die Aufklärung der Mitarbeiter. Informierte Mitarbeiter treffen fundierte Entscheidungen, und können daraus (wahrscheinlich) größere persönliche und wirtschaftliche Sicherheit erlangen.
Quelle	AARP, 2004, S. 49

Employee Services Relationship Manager (ESRM)

Organisation	First Horizon National Corporation (USA)
Maßnahme(n)	Beratungsgespräche
Beschreibung	Der ESRM arbeitet exklusiv mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter zusammen, um sicherzustellen, dass ihre Fragen beantwortet und Bedürfnisse erfüllt werden. Den Planungsprozess gemeinsam mit den Mitarbeitern zu thematisieren, ist Ziel der angebotenen persönlichen Beratungsgespräche. Mit spezifischen Mitarbeiterinformationen wird das Beratungsgespräch vorbereitet, um individuell relevante Themen zu besprechen. Während der Sitzung können verschiedene Szenarien durchgesprochen, sowie ein Verständnis für den Einfluss von Alter und Dauer der Berufstätigkeit auf die Rente geschaffen werden.
Quelle	AARP, 2006, S. 18

Frühzeitig Vorbereitung auf die letzten Arbeitsjahre und die Zeit danach

Organisation	Hekatron (Deutschland)
Maßnahme(n)	Workshops, Informationsveranstaltungen und -materialien, Beratungsgespräche
Beschreibung	Um eine altersgerechte Personalentwicklung zu gewährleisten wurde die Lebensarbeitszeit zunächst in vier Phasen eingeteilt: <ul style="list-style-type: none"> • Berufseinstieg und Orientierung (ca. 16-25 Jahre) • Verbindung von Familie und Karriere (ca. 26-40 Jahre) • Karriere und Neuorientierung (ca. 41-55 Jahre) • Der Abschied in Sichtweite (ca. 56-67 Jahre)

Für jede dieser Phasen wurden bestimmte Ziele definiert. Eine Altersstrukturanalyse ergab, dass sich viele Arbeitnehmer in der vierten Phase befinden. Deshalb wurde dort ein besonderer Handlungsbedarf gesehen. Der Schwerpunkt der Zielsetzung liegt hier auf

- einem Angebot an ältere Mitarbeiter zur Orientierung, wie sie die verbleibende Zeit im Betrieb nutzen wollen,
- Förderung der Diskussion und des Austauschs zwischen Mitarbeitern, die sich in der gleichen Situation befinden, zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, sowie zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten zum Thema Älterwerden im Betrieb.

Um diese Ziele zu erreichen, wurden diverse Instrumente eingesetzt. So gibt es das "Orientierungsseminar für Hinauswachsende", das 2-3-mal jährlich stattfindet und offen für weitere Mitarbeiter einer regionalen Firmenkooperation "familienfreundliche Betriebe" ist. Dieses Seminar ist unabhängig von der Position des Mitarbeiters und beschäftigt sich mit der Lebens- und Berufsplanung der letzten Arbeitsjahre. Darin geht es sowohl um die Orientierung zur eigenen persönlichen momentanen Situation (Wo stehe ich beruflich und privat?) als auch die Orientierung zu eigenen Vorstellungen für die Zukunft (Wo will ich beruflich und privat hin?). Die Erarbeitung von konkreten Schritten zur Umsetzung ist ebenfalls Bestandteil des Seminars. Dabei arbeitet jeder an seiner eigenen Situation - der Austausch gibt jedoch viele Anregungen und Rückmeldungen.

Die Ergebnisse können von den Beschäftigten dann in das Führungsgespräch eingebracht werden. Die Führungskräfte und Mitarbeiter werden in diesem Prozess von der Personalabteilung unterstützt. Ergänzt wird das Seminar durch weitere Workshops, Einzelgespräche und Infoveranstaltungen wie etwa:

- Veranstaltungen aus der Firmenkooperation, z. B. "Finanzplanung mit dem Blick auf das Älterwerden", "Gesund älter werden" etc.
- Workshops der Personalentwicklung zu Themen wie "junge Führungskraft, ältere Mitarbeiter - wie kommen wir in Auseinandersetzung", "Wissenstransfer und Nachfolgeplanung".
- Beratung zu betrieblichen Fragestellungen im Zusammenhang mit dem Älterwerden im Betrieb.

Quelle INQA. (2016). *Zusammen hinauswachsen: Hekatron bereitet seine Mitarbeiter frühzeitig auf die letzten Arbeitsjahre und die Zeit danach vor*. Verfügbar unter <http://www.inqa.de/DE/Angebote/Top-100-Impulse-aus-der-Praxis/Chancengleichheit-Diversity/Hekatron-Zusammen-hinauswachsen>

Vorbereitung auf die Veränderungen im Ruhestand

Organisation SICK AG (Deutschland)

Maßnahme(n) Informationsveranstaltungen

Beschreibung Das Unternehmen unterstützt auch Mitarbeiter bei der Vorbereitung auf die mit dem Ruhestand verknüpften und erwarteten Änderungen. Zum Beispiel veranstaltet die Firma zweitägige Seminare zum Thema Ruhestand für ältere Arbeitnehmer und lädt die jeweiligen Partner der Mitarbeiter mit ein, mit dem Ziel der Vorbereitung auf den Ruhestand und die Lebensveränderungen, die dieser Übergang mit sich bringt.

Quelle AARP. (2010). *SICK AG*. Retrieved from http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-11-2010/sick_ag.html

Umfangreiche Vorbereitung durch Training

Organisation	Municipality of Porto (Portugal)
Maßnahme(n)	Informationsveranstaltungen, Workshops
Beschreibung	<p>Aufgrund Portugals Gesetz zur Sonderberentung von Beamten gehen die meisten Mitarbeiter, vor allem gering qualifizierte Arbeitnehmer, bereits relativ früh in den Ruhestand. Viele Mitarbeiter finden es allerdings schwierig, mit dem Übergang in den Ruhestand und den Verlust des Arbeitsalltags umzugehen. Um die Mitarbeiter auf diese neue Situation vorzubereiten und ihren Übergang in den Ruhestand zu erleichtern, hat die Gemeinde ein einzigartiges Vorruhestandsprogramm entwickelt. Das Programm wurde im Jahr 2006 eingeführt und es nahmen rund 48 Personen im ersten Jahr teil. Das Programm zielt darauf ab, sozialen, psychischen und gesundheitlichen Problemen der Mitarbeiter vor dem Rentenalter zu vorbeugen und ihre Autonomie und soziale Eingliederung zu stärken. Das Programm umfasst die folgenden strategischen Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none">• Unterstützung der Aktivitäten und Maßnahmen, die die soziale Verantwortung der Gemeinde gegenüber seinen Mitarbeitern stärkt;• soziale, psychologische und gesundheitliche Probleme zu erkennen und zu minimieren;• Mitarbeiter auf proaktive Weise auf ein Leben ohne bezahlte Beschäftigung vorzubereiten;• Den Ruhestand in eine produktive Lebensphase zu transformieren;• Unterstützung der Mitarbeiter bei der Entwicklung von Autonomie und Unabhängigkeit, während die Personalentwicklung gefördert wird;• den Übergang von einer Identität basierend auf der Arbeit zu Identität auf Basis des persönlichen Lebens und der Interessen des Mitarbeiters. <p>Der Kurs besteht aus drei verschiedenen Modulen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Modul 1 - Ruhestand und seine Auswirkungen auf das tägliche Leben (Übergang zur Rente, Gesetze, Rechte und Pflichten);• Modul 2 - Interventionsbereiche (Personalentwicklung, Veränderung von Einstellungen, Gesundheitsförderung und Ernährung, Familienleben, geistige Veränderungen, persönliche Sicherheit, wirtschaftliche Veränderungen, Steuern, Einkommen und Ausgaben, Bedürfnisse);• Modul 3 - Alternativen und Lösungen (berufliche und soziale Perspektiven, Freiwilligenarbeit und Beteiligung). <p>Der Kurs besteht aus insgesamt 27 Übungsstunden, die in neun Sitzungen mit einer Dauer von je drei Stunden eingeteilt sind. Sowohl interne als auch externe Fachleute leiten in Abhängigkeit der Themen die Kurse. Arbeitnehmer im Alter von 61 Jahren oder älter bzw. Mitarbeiter, die bereits ihren Ruhestand beantragt haben oder bereits im Ruhestand sind, können an dem Programm teilnehmen.</p>
Quelle	Eurofound. (2007). <i>Municipality of Porto, Portugal: Exit policy</i> . Retrieved from http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/municipality-of-porto-portugal-exit-policy

FORTLAUFENDE EINBINDUNG UND KONTAKTPFLEGE

Definition: Es werden Maßnahmen ergriffen, um den Kontakt zu Mitarbeitern auch über den Eintritt in die Ruhestandsphase hinaus zu halten und ihnen zu vermitteln, dass sie weiterhin Teil der Organisation sind.

Ruhestandswoche mit kulturellen Aktivitäten

Organisation	Municipality of Porto (Portugal)
Maßnahme(n)	Veranstaltungen für Ruheständler
Beschreibung	Die Gemeinde von Porto besitzt ein Programm für Personen, die bereits im Ruhestand sind, weil sie sich nicht nur um Berufstätige sondern auch um Rentner kümmern will. Aus diesem Grund hat die Gemeinde die so genannte "Ruhestandswoche" im Jahr 2005 ins Leben gerufen, eine Veranstaltung, die kulturelle Aktivitäten umfasst. Im Jahr 2006 nahmen mehr als 450 Senioren - nach 300 Personen im Jahr 2005 - und ihre Partner an Konzerten, Tagesausflügen, Museumsbesuchen und anderen kulturellen Aktivitäten teil. Ein ähnliches Programm wurde für das Jahr 2007 organisiert. Weiterhin organisiert die Gemeinde ein Weihnachtsessen für Rentner und ihre Partner, sowie Unterstützung für Gruppen von Rentnern, die sich regelmäßig treffen.
Quelle	Eurofound. (2007). <i>Municipality of Porto, Portugal: Exit policy</i> . Retrieved from http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/municipality-of-porto-portugal-exit-policy

Reserve durch Kontakthalten

Organisation	Sick AG (2010)
Maßnahme(n)	Kooperationsbeziehungen, Einladungen zu Unternehmensevents
Beschreibung	Rentnern wird die Möglichkeit gegeben, den Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern zu halten, indem sie regelmäßig zu Unternehmensevents eingeladen werden. Die Sick AG besitzt außerdem eine Datenbank von Rentnern, mit denen sie in engem Kontakt z. B. durch Firmenveranstaltungen steht und auf deren Qualifikationen sie, wenn nötig, auf temporärer Vertragsbasis zurückgreifen kann.
Quelle	AARP, 2007, S. 105; AARP. (2010). <i>SICK AG</i> . Retrieved from http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-11-2010/sick_ag.html

Seniors Club

Organisation	Carl Bro (Dänemark)
Maßnahme(n)	Alumni-Netzwerk
Beschreibung	Der Seniors Club vereint Ruheständler und noch erwerbstätige Senioren der Firma und fördert somit die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Rentnern. Mitarbeiter ab 55 Jahren sind eingeladen dem Club beizutreten. Funktion des Clubs ist, die Umsetzung der Seniorenmaßnahmen innerhalb des Unternehmens zu überwachen und zu kontrollieren.
Quelle	Reday-Mulvey, 2006, S. 122

Kontakthalten mit Rentnerpool

Organisation	Pitney Bowes (USA)
Maßnahme(n)	Einladungen zu Unternehmensevents, Veranstaltungen für Ruheständler, Kooperationsbeziehungen

Beschreibung	Pitney Bowes steht in ständigem Kontakt mit seinen Rentnern durch Veranstaltungen und spezifische Rentnertage. Das Unternehmen hat auch angefangen, Rentner nach einer sechsmonatigen Pause (in Übereinstimmung mit den US-Rentenrecht) wiedereinzustellen. Darüber hinaus baut Pitney Bowes einen Pool aus Rentnern auf, um bestimmte Dienste für das Unternehmen von diesen leisten zu lassen.
Quelle	AARP, 2007, S. 101

Ferrero Stiftung für Ruheständler

Organisation	Ferrero Spa (Italien)
Maßnahme(n)	Veranstaltungen für Ruheständler, Ehrenamtliche Angebote
Beschreibung	Die Ferrero-Stiftung ist eine Einrichtung der Nähe der Ferrero Alba Fabrik, die für Rentner offen ist, die mehr als 25 Jahre im Unternehmen gearbeitet haben. Rund 1.500 pensionierte Arbeiter nehmen regelmäßig an den künstlerischen, kulturellen und sozialen Aktivitäten, die die Stiftung organisiert, teil und nehmen eine aktive Rolle ein. Das Motto der Stiftung ist "arbeiten, gestalten, geben“, weshalb ehrenamtliches Engagement einen sehr wichtigen Teil der Aktivitäten einnimmt. Die Stiftung organisiert Kurse für freiwillige Arbeit und führt freiwillige Arbeit in der Gemeinde durch. Die Freiwilligen unterstützen ältere Ferrero Kollegen, andere Menschen in der Region und sogar außerhalb Italiens. Neben anderen Aktivitäten leisten die freiwilligen ehrenamtliche Arbeit im Sozialdienst des Unternehmens. Das beinhaltet z. B. die Eltern eines Arbeitnehmers bei einem Arztbesuch zu begleiten, wodurch die Beziehung zu denen, die noch aktiv im Unternehmen sind, gefördert wird. Die Tatsache, dass sich die Stiftung um Personen im Ruhestand kümmert, unterstreicht das Engagement des Unternehmens für seine Mitarbeiter auch nach dem Verlassen des Unternehmens und wirkt sich indirekt auch auf das Wohlbefinden der aktuellen Mitarbeiter aus.
Quelle	Eurofound. (2009). <i>Ferrero Spa, Italy: Health and well-being, and active retirement policy</i> . Retrieved from http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/ferrero-spa-Italien-health-and-well-being-and-active-retirement-policy

BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER

BESCHÄFTIGUNGSMÖGLICHKEITEN

Definition: Es besteht in der Organisation grundsätzlich die Möglichkeit einer Beschäftigung im Ruhestandsalter.

Altersfreundliche Rekrutierung

Organisation	Insurance Company (Großbritannien)
Maßnahme(n)	Rekrutierung von Personen im Ruhestandsalter
Beschreibung	Ältere Personen wurden als potenzielle Quelle für Arbeit identifiziert, als sich das Unternehmen mit Schwierigkeiten bei der Gewinnung einer ausreichenden Zahl jüngerer Personen konfrontiert sah. In der Rekrutierung werden nun keine Altersgrenzen mehr gesetzt und die Anzeigen sind darauf ausgerichtet gezielt ältere Menschen anzusprechen. Positive Aussagen, wie "Möchten Sie wieder arbeiten?", werden genutzt, um ältere Menschen zu einer Bewerbung zu ermutigen. Die Organisation bietet flexible Arbeitszeiten und Teilzeitarbeit für Menschen mit Pflegeverantwortung. Die Organisation bietet auch Kurse in Kooperation mit einem lokalen College für Menschen, die ins Arbeitsleben zurückzukehren wollen, an. Darüber hinaus achtet das Unternehmen darauf, Training an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 15

Zusammenarbeit mit Job Center

Organisation	Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung mbH (GFAW) (Deutschland)
Maßnahme(n)	Rekrutierung von Personen im Ruhestandsalter
Beschreibung	Die GFAW unterstützt ältere Personen dabei, eine Beschäftigung zu finden. Dafür wurde ein lokales Netzwerk entwickelt, welches die älteren Personen betreut. Ein Netz von speziellen Betreuern sucht dann nach Beschäftigungsmöglichkeiten für die Personen. Im Rahmen ihrer Arbeitsvermittlungstätigkeit wenden sie sich an Unternehmen in der Region, machen sie mit den Möglichkeiten, die das Programm zur Verfügung stellt, vertraut und leiten Namen von älteren potenziellen Arbeitnehmer, die für offene Stellen geeignet sein könnten, weiter. Maßnahmen zur Arbeitsvorbereitung werden ebenfalls angeboten.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 54

Altersteilzeit als Bridge-Job

Organisation	Cinergy (USA)
Maßnahme(n)	Bridge-Jobs
Beschreibung	Cinergy, ein Energieunternehmen, verfügt über ein Altersteilzeitprogramm speziell für Mitarbeiter, die sich dem Rentenalter nähern. Dieses Programm ist ein Instrument, das dem Management helfen soll den zukünftigen Herausforderungen durch die Veränderungen in der Belegschaft (in den nächsten fünf bis sieben Jahren besitzen mehr als 50 Prozent der Mitarbeiter Rentenanspruch) entgegenzutreten. Die Kandidaten werden vom Management basierend auf Fähigkeiten, der Notwendigkeit und der Möglichkeit in Altersteilzeit arbeiten zu können, ausgewählt. Um mitmachen zu können,

	müssen Mitarbeiter bereits ihre Absicht erklärt, in den Ruhestand zu gehen, vollständig ruhestandsberechtigt und bereit sein, zwischen 20 bis 31 Stunden pro Woche zu arbeiten. Rentner können anschließend als nur Auftragnehmer, Berater oder Lieferanten zurückkehren.
Quelle	AARP, 2006, S. 19

Wiederbeschäftigung von Experten auf Auftragsbasis

Organisation	Ship Design and Research Centre (Poland)
Maßnahme(n)	Projektarbeit
Beschreibung	<p>CTO leitet die wissenschaftliche Forschung auf dem Gebiet des Designs und der Konstruktion von Schiffen. Änderungen in der Schiffsbauindustrie verursachen starke Schwankungen auf dem Gebiet der Forschung und Konstruktion von Schiffen. Um sich auf diese Veränderungen einzustellen, hält CTO einen regelmäßigen Kontakt mit einer erheblichen Anzahl von früheren, erfahrenen Konstrukteuren mit verschiedenen Spezialisierungen aufrecht, und lässt sie an bestimmten Aufträgen arbeiten. Die Art der Aufträge betrifft in erster Linie die Gestaltung von Schiffsschrauben, Optimierung der Rumpfform, Konstruktionsarbeiten zu Korrosionsschutz, Arbeiten das Bauen und Prüfen von Schiffsmodellen betreffend und die Anwendung von fortgeschrittenem numerischen Werkzeug. Diese Art von Arbeit erfordert hochqualifizierte und erfahrene Mitarbeiter mit Fachkompetenz und Wissen. Um diese Aufgaben durchführen zu können, beschäftigt CTO jedes Jahr durchschnittlich 10 pensionierte Mitarbeiter. Neben den Design- und Konstruktionsarbeiten, unterstützen die pensionierten Mitarbeiter CTO bei der Analyse der Nachfrage verschiedener Schiffstypen, bei der Vorbereitung von Machbarkeitsstudien und unterstützen den gesamten Prozess durch ihr umfangreicher Know-how und Wissen.</p> <p>Die älteren Mitarbeiter, die für CTO eingesetzt werden, dienen auch als Mentoren für jüngere Ingenieure, Konstrukteure und Wissenschaftler, um ihr Wissen zu bestimmten Bereichen des Schiffdesigns zu ergänzen. Das Auswahlverfahren für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer als Inhouse-Experten basiert in erster Linie auf den speziellen Anforderungen und Bedürfnissen des Unternehmens sowie den entsprechenden Kompetenzen der ehemaligen Mitarbeiter, die in ihrer Datenbank aufgelistet sind. Im Allgemeinen werden diese Experten von CTO für einen befristeten Vertrag beschäftigt, bei dem die Aufgaben pro Auftrag festgelegt werden. Die Verträge sind weitgehend aufgaben- oder zielorientiert, so dass sie flexible Arbeitszeiten ermöglichen.</p>
Quelle	Eurofound. (2005). <i>Ship Design and Research Centre, Poland: Exit policy</i> . Retrieved from http://www.eurofound.europa.eu/observatories/euro-work/case-studies/ageing-workforce/ship-design-and-research-centre-poland-exit-policy

Verlängerung der Erwerbsjahre durch Tochterunternehmen

Organisation	Otto Group Senior Experts Consultancy (Deutschland)
Maßnahme(n)	Beratungsfirma
Beschreibung	Der Otto-Konzern holt pensionierte Mitarbeiter zurück, um personelle Engpässe zu kompensieren. Dafür wurde die Otto Group Senior Experts Consultancy (OGSEC) als Tochtergesellschaft gegründet und sorgt somit für eine Verlängerung der Erwerbsjahre älterer Mitarbeiter. Seit ihrer Gründung wurden die Dienste der OGSEC zunehmend in Anspruch genommen. So

	entsteht eine Win-Win-Situation für Ruheständler und Unternehmen: Die ehemaligen Mitarbeiter, die jetzt in Rente sind, genießen oftmals das Gefühl, weiterhin gebraucht zu werden und freuen sich über die Möglichkeit des Zusatzverdienstes zur Rente. Das Unternehmen nutzt ihren Erfahrungsschatz und ihre Leistungsstandards, die ihre ehemaligen Mitarbeiter meist ohne Einarbeitungszeit einbringen können.
Quelle	AARP. (2014). <i>Otto Group: 2014 AARP Best Employers International Award Recipient</i> . Retrieved from http://www.aarpinternational.org/resource-library/resources/otto-group-2014-aarp-best-employers-international-award-recipient

STRATEGISCHE PLANUNG

Definition: Die Organisation verfügt über eine klare strategische Ausrichtung für die Beschäftigung von Mitarbeitern im Ruhestandsalter.

Reserves at the Ready

Organisation	MITRE Corporation's (USA)
Maßnahme(n)	Ruheständlerdatenbank, Definition von Rahmenbedingungen, Abbildung in Unternehmenskommunikation (Offene Kommunikation)
Beschreibung	MITRE Corporations "Reserves at the Ready" Programm beinhaltet eine Abrufgruppe von Rentnern des Unternehmens. Im Rahmen des Programms bleiben die Mitarbeiter mit ihrer früheren Abteilung verbunden und können bei Bedarf auf Teilzeitbasis wiedereingesetzt werden. Als sehr sinnvoll empfindet das Unternehmen die Wiedereinstellung besonders für große Projekte, das Mentoring neuer Mitarbeiter sowie bei personellen kurzfristigen und einmaligen Aufgaben, wie technisches Know-how und organisatorisches, kunden- und projektspezifisches Wissen zu vermitteln. Die Teilnehmer des Programms erhalten keine Vorteile wie bezahlten Urlaub oder regelmäßige Gesundheitsleistungen, aber sie besitzen meist eine Krankenversicherung als Rentner. Im Durchschnitt sind 150-200 Personen auf Abruf bereit. Aufgrund der bereits langen Geschichte der Beschäftigung von Rentnern auf Teilzeitbasis muss das Unternehmen nicht das Programm werben. Nichtsdestotrotz informiert es regelmäßig den sehr aktiven Rentnerverein und die Organisation im Allgemeinen über das Programm.
Quelle	AARP, 2004, S.34; Dychtwald et al., 2006, S. 53 ff

Identifikation von demografischen Risiken innerhalb der Belegschaft

Organisation	Sick AG (Deutschland)
Maßnahme(n)	Demografieprofil
Beschreibung	Als Ausgangspunkt identifizierte das Unternehmen die größten demografischen Risiken und Herausforderungen durch eine detaillierte Analyse der Belegschaft und die Erforschung der Einstellungen und Wahrnehmungen der aktiven Mitarbeiter. Das Unternehmen verwendet auch umfangreiche externe Forschung, zum Beispiel Vorhersagen über künftige Zahlen von Hochschulabsolventen in den Schlüsseldisziplinen sowie Forschung über die Produktivität und Beiträge älterer Arbeitnehmer im Vergleich zu anderen Altersgruppen, und arbeitete mit anderen Unternehmen zusammen, um Ideen zur gemeinsamen Bewältigung der Belegschaftsbedürfnisse und -probleme zu entwickeln.
Quelle	AARP, 2007, S. 104

Retiree Casual Program

Organisation	Aerospace Corporation (USA)
Maßnahme(n)	Ruheständlerdatenbank
Beschreibung	Im Retiree Casual Program können Ruheständler bis zu 1000 Stunden pro Jahr auf Projektbasis arbeiten, ohne ihren Rentenanspruch zu verlieren. Mit Hilfe einer Datenbank der Ruheständler, kann eine just-in-time Personalbesetzung stattfinden. An dem Programm nehmen 200 bis 300 Ruheständler in einem Alter von 62 bis 90 Jahren teil.
Quelle	AARP, 2006, S. 19

Änderungen in den Arbeitsverträgen für mehr Gleichberechtigung

Organisation	Department Store (Großbritannien)
Maßnahme(n)	Definition von Rahmenbedingungen
Beschreibung	Das Unternehmen hat im Hinblick auf die Arbeitsverträge von erwerbstätigen Ruheständlern eine Änderung vorgenommen. Zuvor haben Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit im Rentenalter fortgesetzt haben, nur befristete Verträge erhalten, wodurch sie in Bezug auf Krankheits- und Urlaubsgeld benachteiligt wurde. Heutzutage haben sie die gleichen Bedingungen wie alle anderen Mitarbeiter auch.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 16

OFFENE KOMMUNIKATION

Definition: Es herrscht ein transparenter und offener Umgang mit dem Thema Beschäftigung im Ruhestandsalter.

Kommunikation der Weiterbeschäftigungsmöglichkeit

Organisation	Department Store (Großbritannien)
Maßnahme(n)	Regelungen in Arbeitsverträgen
Beschreibung	Im Personalhandbuch steht geschrieben, dass, wenn Mitarbeiter das Rentenalter erreicht haben, sie weiter im Unternehmen beschäftigt bleiben können. Obwohl in den Arbeitsverträgen der Mitarbeiter ‚im Ermessen der Personalabteilung steht‘, werden die Mitarbeiter aktiv gefördert im Unternehmen zu bleiben.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 16

Werbung für Re-Entry Programm

Organisation	Monsanto Company (USA)
Maßnahme(n)	Informationsmaterialien
Beschreibung	Monsanto Company bietet für seine Ruheständler ein Re-Entry Programm an. Das Programm ist offen für alle Mitarbeiter, die das Unternehmen in gutem Verhältnis verlassen und in eine Teilzeitstelle zurückzukehren wollen. Das Programm wurde in Zusammenarbeit mit Rentnern, Mitarbeitern und Managern gestaltet, um die Bedürfnisse der einzelnen Gruppen zu berücksichtigen. Monsanto rekrutiert seine Rentner für das Programm, indem

	ihnen ein Flyer mit ihren Ruhestandspapieren mitgegeben wird. Das Programm wird weiterhin an die Führungskräfte über interne Web-Seiten und Broschüren herangetragen, aber die meiste interne Werbung besteht aus Mund-zu-Mund-Propaganda.
Quelle	Dychtwald et al., 2006, S. 55

INDIVIDUELLE AUSGESTALTUNG

Definition: Für Weiter-, Wieder- oder Neubeschäftigung werden Mitarbeitern im Ruhestandsalter individuelle Lösungen zur inhaltlichen Ausgestaltung sowie zum zeitlichen Umfang angeboten.

Renteneintrittsalter abhängig von den Wünschen der Mitarbeiter

Organisation	Provider of Residential and Health Care Services for the Elderly (Großbritannien)
Maßnahme(n)	Inhaltliche Ausgestaltung
Beschreibung	In der Organisation gibt es bisher keine Altershöchstgrenze für den Eintritt in den Ruhestand. Das staatliche Rentenalter wird nur als Richtlinie genutzt. Wenn ein Mitarbeiter seine Arbeit fortsetzen will, wird dies vom Management gefördert – vorausgesetzt die körperliche Verfassung des Mitarbeiters lässt dies zu. Wenn die Tätigkeit im gegenwärtigen Job nicht fortgesetzt werden kann, aber ein anderer Job, den der Mitarbeiter machen könnte zur Verfügung steht, werden Anstrengungen unternommen, die Person in diesem Job zu platzieren. Davon profitieren nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch das Unternehmen spart Zeit und Geld, die sie benötigen würden, um jemand anderes zu rekrutieren und die freie Stelle zu füllen. Diese Vereinbarung wird dann auf Jahresbasis über das Beurteilungssystem geprüft, um sicherzustellen, dass sie für beide Seiten noch geeignet ist.
Quelle	Walker & Taylor, 1998, S. 17

Absprachen auf Fallbasis

Organisation	Stanley Consultants, Inc. (USA)
Maßnahme(n)	Vertragliche Ausgestaltung
Beschreibung	Für Mitarbeiter, die Interesse an einer Beschäftigung im Ruhestand haben, bietet das Unternehmen flexible Arrangements an. Da jede Situation anders ist, finden diese Vereinbarungen auf Basis des spezifischen Falls (manchmal Projektbasis) statt, um für den Einzelnen als auch das Unternehmen eine Win-Win-Situation zu ermöglichen. So wurden beispielsweise für ein großes Projekt zur elektrischen Übertragung in der Nähe des Firmensitzes zusätzliche Mitarbeiter mit Erfahrung benötigt. Durch eine Telefonkampagne konnten sieben Rentner gewonnen werden, die für ein paar Monate das Projekt unterstützten.
Quelle	AARP, 2006, S. 19f

Anhang B Protokoll Workshop Silver Work

Guter organisationaler Umgang mit Mitarbeitern kurz vor und im Rentenalter: Workshop zur Entwicklung innovativer Handlungsempfehlungen

- Datum: 18.01.2016, 11 – 16 Uhr
Ort: SRH Hochschule Berlin
Teilnehmer: 18 Personen
Ziele:
- Auseinandersetzung mit (oder Kennenlernen von) Aspekten guten organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Rentenalter
 - Entwicklung innovativer und unkonventioneller Handlungsempfehlungen für die Praxis
 - Austausch persönlicher und beruflicher Expertise im Themenfeld

Ergebnisse

1. Gruppe: Arbeitsgestaltung und Gesundheitsmanagement

1.1 Arbeitsgestaltung:

- Allgemeine Gedanken
 - Blue-collar vs. white-collar worker: Stärkere Unterscheidung zwischen Zielgruppen, da es substantielle Unterschiede gibt. Allerdings stellt sich die Frage, wie sehr differenziert werden kann?
 - White-collar (Wissens-/Büroarbeit): Vertrauensarbeitszeit (Erfahrungswissen); Sitzarbeitsplätze führen zu Fehlhaltungen
 - Blue-collar: Schichtplanmodelle, die andere/ längere Regenerationszeiträume bei Älteren berücksichtigen, Wechselschicht eher problematisch bzw. zu vermeiden, Physische Belastung oft problematisch
 - Know-how in der Führung als Grundlage für Arbeitsgestaltung: Feinjustierung und individuelle Berücksichtigung durch FK
 - Rahmenbedingungen in Unternehmen stellen die Grenzen für die Individualisierung, Flexibilisierung und Möglichkeiten von Arbeitsgestaltung dar, z. B.
 - Größe des Betriebes, Öffnungszeiten, Schichtarbeit
 - Reifegrad von Branchen, z. B. in Bezug auf Flexibilisierung, bzw. Veränderungskompetenz von Unternehmen und Mitarbeitern (z. B. innovativ, lebenslanges Lernen vs. traditionell oder konservativ)
 - Unternehmensleistungsfähigkeit muss aufrechterhalten werden
 - Themen sollten allgemein im Unternehmen behandelt werden, Arbeitsbedingungen für alle schaffen
 - Zielgruppe speziell Ältere vs. Alle? Es gibt spezielle/ individuelle Anforderungen zwischen MA bzw. MA-Gruppen
 - (Alters-)Diskriminierung verhindern (AGG: Diskriminierung anderer MA Gruppen, bei z. B. mehr Urlaubstagen für Ältere; Individualisierung oftmals schwierig bei Tarifverträgen (Generationenfonds im Tarifvertrag); Gehalt-/ Lohnausgleich trotz Verringerung der Arbeitszeit kritisch, da Benachteiligung anderer)

- Betrachtung von Lebensphasen im Gegensatz zu Alter, damit werden alle Altersgruppen umfasst
- Unterstützung durch AN-Vertretung bzw. BR, um Maßnahmen umsetzen zu können
- Kultur und Führungsebene für Flexibilisierung öffnen
 - Persönliche Hintergründe aufzeigen (Pflege von Angehörigen, Tod, Scheidung)
 - Experimente erlauben (z. B. Ideen der Mitarbeiter aufnehmen, Pilotprojekte)
 - Gesprächskultur zwischen MA, FK und BR etablieren
- Flexibilisierung und Individualisierung:
 - Individualisierung vs. Allgemeine Regelungen
 - Spannungsfeld Effizienz und Standards vs. individuelle Situation
 - Wirtschaftlichkeit berücksichtigen
 - Wahlrechte ermöglichen: Flexible oder feste Lösungen
 - Manche insbesondere ältere MA bevorzugen es ggf. sogar, feste Arbeitszeiten zu haben; feste Zeiten bzw. Grenzziehung wichtig;
 - Nichtsdestotrotz Möglichkeiten/ Flexibilität bieten aber nicht erwarten
 - Mitarbeiter als Kunde: Empfehlungen zielgruppenspezifisch/ tätigkeitsspezifisch
- Abkehr von Normalarbeitsverhältnis – angestellter Unternehmer (sich selbst organisieren)
- Arbeitsverdichtung und neue Technologien führen zu einer schnelleren Überforderung älterer AN → Mehr Erholungsmöglichkeiten (Tage) schaffen
 - Arbeitszeitkonten: Bewusstsein schaffen, wie diese sinnvoll genutzt werden können, bspw. ab 50 Jahren mehr Urlaubstage nehmen
- Arbeits(platz)gestaltung:
 - Ruheräume, die Pausen ermöglichen;
 - Bürogestaltung: Generationen zusammenbringen/ altersgemischte Teams organisatorisch anlegen
 - Job Rotation mit festen Rotationszyklen (z. B. 2-5 Jahre) innerhalb der gesamten Organisation
 - Neue Arbeitsaufträge nach Kompetenzprofil im Sinne von Projektarbeit
 - Aber auch Stellen- und Kompetenzprofile hinterfragen, um neue Möglichkeiten zu öffnen
 - Gewöhnung an regelmäßige Arbeitsplatzwechsel
 - Aufbau von Erfahrungswissen kann dadurch erschwert aber auch gefördert werden
- Flexible Arbeitsorte:
 - Telearbeit birgt auch Gefahren/ Nachteile:
 - Wissensaustausch und Netzwerk-Gedanke gehen verloren
 - Mehrbelastung und Mehrarbeit durch Telearbeit
 - Skepsis von Seiten der Führungskräfte gegenüber Telearbeit: Mehr Aufklärung zu der Veränderung von Präsenzkultur zu ergebnisorientierter Arbeitskultur
 - Durch Digitalisierung wird Telearbeit zunehmend „normal“, aber Rahmenbedingungen für Telearbeit z. B. durch Präsenzkonferenzen schaffen

- Nutzung von Communication Centers/ Labs (öffentliche Arbeitsorte wo verschiedene Personen zusammenkommen) außerhalb des Arbeitsplatz/ Home Office → bietet auch die Möglichkeit zum Netzwerken und Austausch mit anderen
- Herausforderung der Flexibilisierung für das Gesundheitsmanagement
 - Stärkung der Eigenverantwortung (in Bezug auf Pausen, Überstunden), HR als Unterstützer, Aufklärung über gesundes Arbeiten in sich ändernder Arbeitswelt
 - Bewusstsein schaffen, dass Arbeiten nicht nur Belastung darstellt, sondern auch gesund ist

1.2 Gesundheitsmanagement

- Individualisierung von Gesundheitsmanagement
- Thema Ernährung und Sport → Wie kann das Thema in die Köpfe der MA gebracht werden, die nicht eh schon Sport machen bzw. sich gesund ernähren?
 - Wissen oft vorhanden aber trotzdem kein entsprechendes Verhalten
 - Individuelle Beratung wichtig: Bei wem ist welches Thema relevant? Nachhaltigkeit fördern bspw. durch Nutzen von Check-Up Ergebnissen als Basis
 - „Gamification“ von Gesundheitsmanagement: Spiele oder Wettbewerbe bieten, um niederschwellig an das Thema heranzuführen und Zugang zu ermöglichen
 - Bsp. Teamwettbewerb ‚Mount Everest‘: Schrittzähler - jeder erhält Punkte bis zum gemeinsamen Erreichen der Spitze des ‚Berges‘
 - Gemeinsames Treppenlaufen im Team anstatt Aufzug nehmen, Gemeinsame Trinkpausen
 - Verpflichtung oder Freistellung für Sport, muss allerdings in Organisationskultur integriert sein
 - Vorbildfunktion Führungskräfte
 - Zusatzleistungen (Inzentivierung) bei Teilnahme an Präventionsmaßnahmen/ Sport; z. B. Wahlrecht: Ein gewisser Betrag steht im Jahr zur Verfügung, aber bei Nutzung von Präventionsangeboten erhöht sich der Betrag
 - Smartphones ermöglichen niederschweligen Zugang, z. B. durch Schrittzähler (allerdings „Überwachungseindruck“)
 - Regelmäßige Team-Events, Aktivitäten (z. B. Wandern)
 - Transparenz: Wenn ich X mache... → Rahmenbedingungen Fit Anforderungen, Kompetenzen, Erwartungen
 - Möglichkeit für Duschen/ Umziehen bieten, damit MA z. B. auf dem Weg zur Arbeit oder in der Mittagspause Sport machen können. Dadurch wird auch die Work-Life-Balance gefördert
- Wo liegt die Verantwortung des UN, was nutzt dem Unternehmen, durch Verhinderung von Schaden durch Mitarbeiterausfall? Inzentivierung über Sozialpunkte, z. B. Punkte für eine gewisse Menge an Sport
- Rollen:
 - FK: Vorbildfunktion, insbesondere psychische Belastungen, Aufklärung zu Stress
 - MA: Verantwortung für sich selbst, Gesundheit, Bildung und Lernen
 - Aber auch gegenseitige Beeinflussung und Teamgedanke
- Maßnahmen für Psychische Belastung/ Gesundheit:
 - Online Coachings (5 Beratungsgespräche umsonst/ von UN gefördert; mit Anonymität)

- interne Gesundheitslotsen als Ansprechpartner und Vorbilder; Gesundheitslotsen erhalten gesponserte Fortbildung durch UN
- Vorbildfunktion und Verantwortung der FK: Führungskräfteseminar (Aufklärung und Bewusstsein schaffen: Wie wirken sich Führungsstile auf MA aus? Wie wirkt sich Belastung auf den MA aus?)
- Hotline im Unternehmen (Beratung und Trends erkennen → Maßnahmen einleiten)
- Mentale Fitness durch „Gehirnjogging“
- Halbe Krankheitstage „Teilzeitkrank“: MA können sich einen halben Tag ausruhen, zum Arzt bzw. Behandlung gehen, die andere Hälfte normal arbeiten → Erholung auch durch halbe Tage/ mehr Schlaf möglich. Gleichzeitig bleiben MA im Thema und die Wiedereingliederung wird somit einfacher/ schneller.
- Ernährungsangebote: Vegetarische Gerichte, Salattheke, Diätgerichte aber auch „normale“ Gerichte anbieten (Kein Zwang!)

2. Gruppe: Personalentwicklung und Wissensmanagement

Ziel von Personalentwicklung und Wissensmanagement: Der einzelne MA muss beschäftigungsfähig bleiben

2.1 Personalentwicklung

- Kulturelle Rahmenbedingungen: Führungskraft als „Ermöglicher“, Grenzen akzeptieren, Möglichkeiten finden lassen, Selbstbestimmung
 - PE nicht defizitorientiert betrachten, sondern Potenziale fördern und auch Flexibilität in neuen Bereichen ermöglichen → Neugierde wecken
- Mitbestimmung durch BR berücksichtigen und AN-Vertretung mit an Bord holen
- Offenheit für Andere betonen, Stärken eines jeden nutzen
- FK als Zielgruppe der PE: Fokus, da Multiplikatoren der Organisationskultur
 - Führungskräfte schulen, da sie Bottleneck des Kulturtransports der Organisation darstellen
 - Raum zum Probieren geben, anderes Denken erlauben
 - Revolution der Trainingsinhalte
 - Bewusstsein schaffen für Wert von Unterschieden: Diversity Trainings heben oft einzelne Merkmale hervor und führen zu mehr Stereotypen als zuvor
 - Einzelne Module innerhalb bestehender Weiterbildungsprogramme ersetzen
 - Diversity Faultline Training: Kombination aus verschiedenen Merkmalen, um zu errechnen, wie stark eine Gruppe in Subgruppen zerfallen könnten. Jede Gruppe ist unterschiedlich. Bewusstsein für Gesamtbetrachtung der Gruppe hervorheben.
- Altersunabhängige PE
 - Regelwerke in PE abschaffen, Programme ohne (mentale) Altersvorgaben/ -grenzen, auch Aufklärung der Führungskräfte zu Zugangsmöglichkeiten Älterer für Weiterbildungsmaßnahmen
 - Gemeinsame Weiterbildung für alle Altersgruppen
 - Weiterbildung nach Interessen (unter Berücksichtigung der MA und UN-Interessen) → PE sollte inhaltsgetrieben, tätigkeitsbezogen nicht altersspezifisch sein
- Neue Karrierewege etablieren

- Altersunabhängiges Recruiting bzw. auch gezielt ältere MA für neue Aufgaben rekrutieren
 - Position der FK unabhängig vom Alter
- Kultur in der es kein „Alter“ für Positionen oder Karrierestart gibt
- Individualisierung
 - Persönlichkeiten, nicht Gruppen fördern, da es große Unterschiede innerhalb von Gruppen gibt
 - Realistische Selbsteinschätzung von MA wichtig, aber auch Fremdeinschätzung der FK bzw. Peer-Einschätzung
 - Ressourcenorientierte Denkweise (Was ist (noch) möglich, wo kann es hingehen?)
 - PE- Facilitator/ Coaching-Facilitator: Spezialisierte Fachkraft innerhalb der PE, die sich mit den Formaten/ Angeboten auskennt und sich 2-3 Sitzungen persönlich mit dem AN zusammensetzt und guckt, welche Maßnahme (z. B. Coaching, Mentoring) sinnvoll ist

2.2 Wissensmanagement

- Kulturelle Rahmenbedingungen: Commitment des MA Wissen in der Organisation weiterzugeben, Fehlerkultur (Misserfolge verarbeiten helfen), Austausch von Führungskräften auch im Sinne von Standortwechsel/ Einblicke in die Arbeit anderer FK, Wissenstransfer belohnen, Austrittsgespräch mit Rückblick und realistischem Zukunftsbezug
- Verknüpfung von Wissenstransfer mit Vergütungssystem („Wissensbonus“, wenn Wissenstransfer bei Übergang in den Ruhestand stattfindet) bzw. Belohnung um Motivation für Wissenstransfer zu fördern
- Wollen (innerer Antrieb?) und Können (Didaktik) für Wissenstransfer
- Sorge für Nachfolger
- Wissenstransfer vor allem kurz vor dem Ruhestand interessant, ansonsten möglicherweise im Konflikt mit Karriereerwartungen
- Screening/ Analyse
 - Analyse des Wissens (Relevanz/ Allokation): Welches Wissen haben die MA (alle) und welches Wissen ist relevant für die Organisation bzw. muss im UN gehalten werden?
 - Wissensaudit: Strategisches (Welches Knowhow ist allgemein relevant?) und operatives Screening (Wer hat dieses Wissen, wo bestehen Risiken?) Exklusivität/ Singularität, Expertise, Relevanz → Keine Ressourcen verschwenden, wo ich sie nicht brauche
 - Es kann auch „gut“ sein, dass Wissen verloren geht
 - Manches Wissen ist schon dokumentiert/ kann unabhängig von Person dokumentiert werden
 - Tätigkeits-/ Funktionsbeschreibung (vs. dynamische Positionen)
 - Prozessdokumentation
- Enthierarchisierung von Mentoring
 - Enthierarchisierung im Sinne der Wissensvermittlung (Wissensaustausch mit jedem möglich, unabhängig von Status), nicht in Bezug auf allgemeine formale Hierarchien
 - Mentoring im Sinne der Wissensvermittlung und nicht der persönlichen Entwicklung
 - Generationentandems

- Keine Regelwerke für Mentoringbeziehungen (z. B. Anzahl an Hierarchiestufen zwischen Mentee und Mentor)
 - „Erlaubtes“ Netzwerk-Mentoring: Kein Mentoring-Programm/ Keine Rahmenbedingungen; Free-floating-Opportunity sich im Austausch mit anderen weiterzuentwickeln (siehe auch Facebook-Gedanke)
- Rollen im Mentoring? Der Wissensgeber/ Lehrende muss auch lernen
- Offenheit für neues/ Wissensannahme: Ältere und Jüngere müssen offen sein, voneinander zu lernen (Geben und Nehmen)
 - Reverse Mentoring (Wo fehlt dem älteren MA z. B. Wissen? Neue Märkte, Apps...)
- HR-Controlling/ Wirksamkeitsnachweise
 - Nachhaltigkeit fördern
 - Mut zur Konsequenz, d. h. auch Abschaffen nicht wirksamer Formate
 - Kausalität betrachten, z. B. durch Prä-Post-Design, Kontrollgruppe bzw. Wartegruppe (vgl. Forschung)
 - Geduld des Managements als Voraussetzung
 - Bewusste Entscheidung vs. Bauchentscheidung: Szenario anhand der Wertschöpfungskette durchsprechen, was passiert, wenn Maßnahme nicht erfolgt (strukturierte Vorgehensweise)
 - Differenziertes Controlling (HR): Daten oft vorhanden aber Interpretation der Daten erfolgt nicht (angemessen) z. B. Kosten, Gewinnveränderung, TN-Quote
- Transparenz/ IT Unterstützung
 - Datenbanken um Wissen aufzunehmen bzw. Netzwerke zu visualisieren, z. B. im Sinne eines Social-Media-Ansatz (Facebook, LinkedIn) (Beispiel: Skillware)
 - Individualität vs. Transparenz vs. Sicherheit → Vertrauen/ Vertrautheit spielt in Beziehungen auch eine wichtige Rolle („informelle“ Netzwerke formal machen?)

3. Gruppe: Übergang in die Ruhestandsphase und Beschäftigung im Ruhestandsalter

3.1 Übergang in die Ruhestandsphase

- Realitätsnahe Antizipation: Metapher „Wenn ich auf Reise gehe, informiere ich mich vorher auch über das Land“
 - Fragen zu: Wie ist die finanzielle Situation, die Wohnsituation, die Gesundheitssituation?
 - Aufklärungsliteratur, z. B. Handbook of Retirement, USA
 - Kurse von Unternehmen seit 1968 (Bayer, BASF, Henkel...) mit Unterstützung von Psychologen, Juristen, Ärzten, Freizeitexperten... inklusive familiären Umfeld
 - Veränderung von Angst hin zu herbeisehnen von Ruhestand (Blüm)
- 3 Betrachtungsebenen
 - Individuum/ Gruppen: Hin zu Arbeit vs. weg von Arbeit
 - Organisation: MA halten vs. MA loswerden
 - Gesellschaft/ Staat: Können und nutzen (Ehrenamt und Selbstständigkeit) vs. Überflüssig, Absicherung
 → Auf allen Ebenen herrscht ein ‚altes‘ Bild von Alter vor
- 4 Jahreszeitenmodell/ Lebensphasenmodell

- Frühling: Ausbildung
- Sommer: Beruf
- Herbst: ??? → Übergang
- Winter: Ruhestand
- Wie den Übergang gestalten?
 - Flexible Arbeitszeit
 - Erleben von z. B. Tagesabläufen schon vor dem Erreichen des Ruhestands, z. B. Sabbatical als Simulation der Zukunft (zwischen 50 und 60 bestimmtes Sabbatical anbieten) → finanzielle Auswirkung simulieren?
 - Grenzen flexibilisieren, kein harter Schnitt als Übergang
 - Phased Retirement: Keine Blockmodelle, Arbeitszeiten individuell flexibilisieren → funktioniert dies für alle Arbeitsplätze?
 - Einfluss der letzten 3 Jahre auf Rentenhöhe
 - Teilrente nach Eintritt des Rentenalters, um Rentenhöhe nicht zu beeinflussen
 - Talentmanagement: Potenzial auch im Alter noch bewusstmachen (Weiterbildung, die mehr als berufsbezogen ist und andere Möglichkeiten aufzeigt)
 - Potentialanalyse acht Jahre vor Vertragsende um Optionen feststellen zu können: Wie kann ich das Potenzial besser nutzen (ohne störende Karrieremotive)?
 - Talentworkshops 8 Jahre vor dem Ruhestand (3 Tage) Welche Talente habe ich, welche möchte ich entwickeln (siehe auch oben)
 - Kursinhalte: „use it or lose it“ → Funktionen, die nicht gebraucht werden, verkümmern
 - Hinführung zum Ehrenamt: Ehrenamtliche Einsätze während der Arbeitszeit (Beispiele Dt. Post, Dt. Telekom)
- Vorbereitung als Standardbaustein mit allen Optionen für die Zeit danach, einschließlich Tätigkeiten außerhalb des Unternehmens, wie Ehrenamt
 - Ehrenamtsbörse mit Angeboten aus der Region
 - Ehrenamtskoordinator/ in in jedem Unternehmen
 - Auch Ehrenämter innerhalb der Organisation (Kinderbetreuung)
- Kontakt halten, wie? Kurzfristige Einsätze (Beispiel: Bosch-Management-Support), frühzeitige Kommunikation, nicht plötzliches Ansprechen
- Betriebsaltersstätten: Kantine ab 14 Uhr für ehemalige ältere Mitarbeiter öffnen und „auf Rädern zum Essen“ durch Ehrenamtliche zur Netzwerkförderung
- „Vom Burnout zum bore out“

3.2 Beschäftigung im Ruhestandsalter

- Wie bringen wir Individuum und Organisation zusammen?
 - Organisation: Wie nutzen wir diejenigen Kompetenzen/ Interessen, die wir im Moment nicht nutzen? → Entwicklung von Geschäftsmodellen
 - Individuum: Wie kann das Individuum diese zusätzlichen Themen angehen/sich trauen?
- Beispiele:
 - Sparkasse: Teams von „Rentnern“ liefern zusätzliche Dienstleistungen vor dem Tresen (z. B. für Ältere, für Flüchtlinge) und wechseln sich ab, um Flexibilität aufrecht zu erhalten
 - „Die Zweite“: Sparkasse für sozial bedürftige Kunden mit ehemaligen Angestellten
 - Jobs nicht wechseln, sondern anreichern, z. B. mehr Selbstbestimmung

- Unternehmensbeispiel Compass: 87-Jährige ist einmal im Monat Teamleiterin für Stadionreinigung in Bremen
- Arbeitsvertragsmodelle bekannt machen, z. B. Bedarfsarbeitsvertrag in Übergangsphase einsetzbar (Mindestarbeitszeit mit Kompensationsregelung)
Einfach „sitzenbleiben“ und weiterarbeiten
- Weg vom Automatismus
 - Kündigungsklausel bzw. außerordentliches Kündigungsrecht ab 65 Jahren für AN und AG und kein automatisches Ende
 - Bewusste Entscheidung von AN und AG zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses
 - Differenzierung: Wen möchten wir wirklich behalten?
- Warum sollten wir als AG das überhaupt anfassen? Wo ist der Wirksamkeitsnachweis? → Voraussetzung für Nachhaltigkeit
 - Z. B. Kennzahlen, Indizes, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aufzeigen, Regelmäßige Reportings
 - HR Controlling: Wir haben die Daten, müssen sie nur nutzen
 - Problem von mittelbaren und unmittelbaren Ergebnissen
 - „Investitionsschutz“: Welches Kapital wollen wir mit den Maßnahmen schützen?
- Beschäftigung in der Rente standardisieren
 - Aber auch: will die Organisation das überhaupt? Schwierig: Altersbilder
 - Verbindlichkeit beim Thema ist kritisch, Argumente schreiben, weil Befürchtungen der Bindung vorliegen. Organisation will ebenfalls Flexibilität behalten.
→ Wirksamkeitsnachweis kann durch Verknüpfung mit Rahmenbedingungen das Thema auch verhindern
- Unternehmen sehen nicht die Bedeutung des Wissens der Ausgeschiedenen und brauchen es nicht → Wie schafft man es Entscheider für das Thema zu öffnen?
 - Veränderung durch MA-Motive anstoßen → Motiv der MA stärken, bewusstmachen
 - Voraussetzung auf Seiten des Unternehmens
 - Kennenlernen der Potenziale der älteren MA
 - Kennenlernen der Rahmenbedingungen/ Herausforderungen älterer MA, was sind die Bedürfnisse
 - In Abhängigkeit von der Situation der Organisation „Strategic Workforce Planning“ (Welche Berufsgruppen, welche Kompetenzen brauche ich?)
 - Altersneutrale Beschäftigung (Educate your managers: Bsp. Kompetenzbasiertes Recruiting ohne Alter im CV)
 - Flexibilität, die die Notwendigkeit des Arbeitsmarktes spiegelt
 - Bedeutet auch Attraktivität des AG
 - Erfolgsfaktor:
 - Mangel an Erfahrung → Öffnung für neue Wege, Lösungen zu definieren
 - Eigene Erlebnisse schaffen, Verhalten in Piloten erleben (durch Simulationen, Best Practices, Pilotprojekte)
→ Kulturverändernde Wirkung: „Die Wucht des positiven Erlebens ist überzeugend“
- Wo bekomme ich den Change-Anstoß her, um Veränderungen bewirken zu können?

-
- Alter wird zum Anstoß des Change Managements gemacht
 - Früher war Alter verknüpft mit Ansehen, Kompetenz aber Menschenbilder haben sich verändert: „young is beautiful“
 - Unabhängig von Zusammensetzung der MA sind Unternehmen erfolgreich, auf andere Art und Weise
 - Problem: HR- Regelwerke sind auf Mid-30er ausgerichtet, viele MA sind jedoch Mitte 50
 - Anpassungsnotwendigkeit in Kenntnis der Bedürfnisse von Menschen und Unternehmen
 - Abhängigkeit von Art/ Größe des Unternehmens, Inhabergeführtes UN
→ Bedeutung für Übergang von Personal im Alter
 - Übergangsphase gewerblicher Bereich: viele werden weiterarbeiten (müssen), frühe Vorbereitung wichtig
 - Beispiel für erfolgreichen Veränderungsprozess und Variabilität/ Flexibilität: Elternzeit

Anhang C Datenträger

Dem digitalen Anhang in Form des Datenträgers sind zu entnehmen:

- 1 vorliegende Arbeit
- 2 verwendete Literatur, sofern sie digital vorlag
- 3 Handout Workshop Silver Work

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die in den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Ich versichere, die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt zu haben.

Lüneburg, 03. März 2016

(Ort, Datum, Name)