

## Handlungsansätze für guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern kurz vor und im Ruhestandsalter

Die demografische Entwicklung erfordert die Nutzung der Potenziale älterer Erwerbstätiger auch über das Renteneintrittsalter hinaus. Um dies erreichen zu können, müssen Mitarbeiter gesund und motiviert sein. Das erfordert unter anderem guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter. Das übergeordnete Ziel des Goinger Kreis Projektes „Silver Work Index“ ist es deshalb, Handlungsempfehlungen für den Umgang mit älteren Erwerbstätigen und die Gestaltung von Rahmenbedingungen zu geben. Kernprojekt ist die Entwicklung des Silver Work Index zur Messbarkeit und Vergleichbarkeit des Umgangs mit Mitarbeitern sowie der Rahmenbedingungen von Arbeit für Mitarbeiter, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen bzw. trotz des Erreichens des Renteneintrittsalters noch arbeiten. In der ersten Projektphase wurde in Kooperation mit der Leuphana Universität Lüneburg, Lehrstuhl Prof. Deller, das inhaltliche Gerüst, also die Dimensionen und Indikatoren des Silver Work Index anhand von Experteninterviews und einer Fokusgruppendifkussion entwickelt.

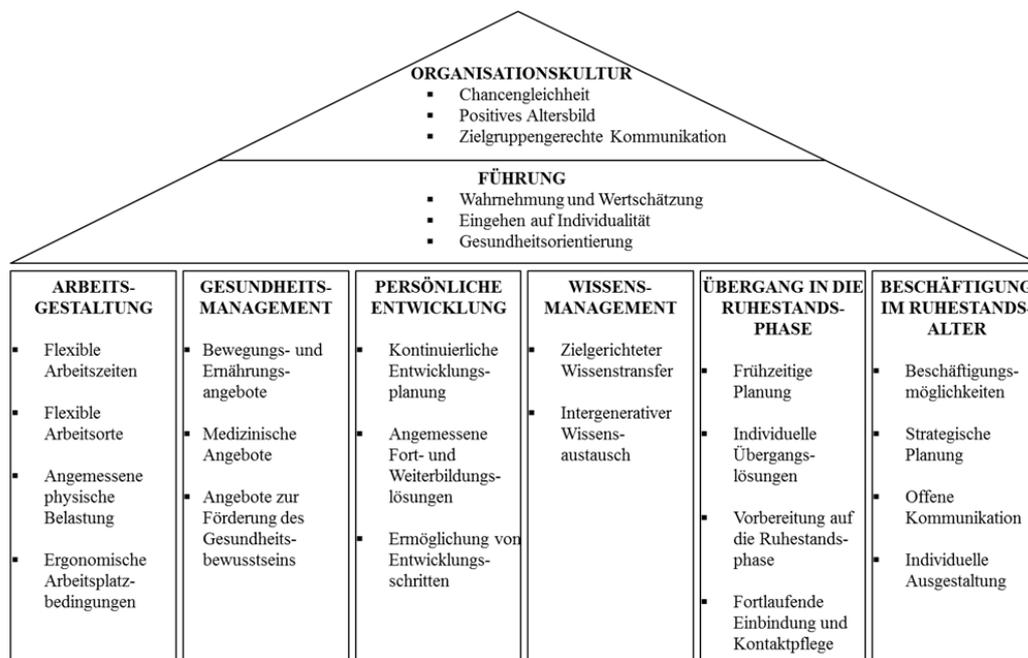


Abb.: Kennzeichen für guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern kurz vor und im Ruhestandsalter

In der daran anschließenden Projektphase wurden in Kooperation mit der Leuphana Universität Lüneburg, Lehrstuhl Prof. Deller, Handlungsansätze zu den identifizierten Dimensionen und den dazugehörigen Indikatoren eines guten organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor und im Ruhestandsalter zusammengetragen. Diese sind im Überblick auf den nächsten Seiten dargestellt. Spezifischere Informationen und umfassendere Fallbeispiele können der Masterarbeit von Claudia Plag (2016) entnommen werden.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.goinger-kreis.de/files/theme-goinger-kreis/downloads/MA-Prill-Dimensionen-und-Indikatoren-des-Silver-Work-Index.pdf>

## ORGANISATIONSKULTUR

Die Dimension **Organisationskultur** des Silver Work Index umfasst die vorherrschenden kollektiven Denk- und Handlungsmuster sowie Werte und Normen innerhalb der Organisation. Eine wertschätzende Organisationskultur, die einen guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter begünstigt, ist gekennzeichnet durch Chancengleichheit, ein positives Altersbild und eine zielgruppengerechte Kommunikation.



### 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.

**Handlungsansätze:**

- 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

**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.

**Handlungsansätze:**

- Mitarbeiterbefragung
- Aufklärung
- Öffentliche Anerkennung (z. B. langer Organisationszugehörigkeit oder besonderer Leistung)
- Austausch zwischen Personen verschiedener Altersgruppen

### ZIELGRUPPENGERECHTE KOMMUNIKATION

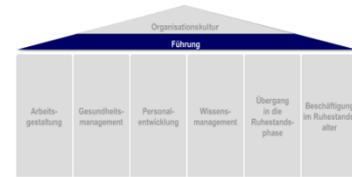
**Definition:** In der Außen- und Innendarstellung der Organisation werden alle Altersgruppen abgebildet und angesprochen.

**Handlungsansätze:**

- Angemessene Kommunikation von Rollenmodellen
- Inhaltsanalysen der Außen- und Innendarstellung
- Kommunikationsrichtlinien (z. B. Abbildung aller Altersgruppen in Stellenausschreibungen und Mitarbeitermagazinen)
- Verwendung angemessener Kommunikationsmedien (z. B. persönliche Kommunikation)

## FÜHRUNG

Die Dimension **Führung** des Silver Work Index umfasst die Aufgabe der Führungskräfte der Organisation, die Potenziale von Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter zu heben und zu nutzen. Dies wird durch eine wertschätzende Grundhaltung, die die Individualität jedes Mitarbeiters in den Vordergrund stellt, und durch die Gestaltung von arbeitsbezogenen leistungsförderlichen Rahmenbedingungen möglich.



### 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.

- Handlungsansätze:**
- Persönlicher Austausch
  - Leistungsfeedback
  - Zuteilung besonderer Rollen und Projekte
  - Führungskräfte-schulung

### 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.

- Handlungsansätze:**
- Persönliche Gespräche
  - Zielvereinbarungen
  - Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Führungskräfte-schulung

### 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.

- Handlungsansätze:**
- Stressreduzierung (z. B. durch Ausgleich von Anforderungen und Kontrollmöglichkeiten, Job Rotation, Anpassung des Tätigkeitsbereiches)
  - Berücksichtigung von Regenerationszeiten (z. B. Sabbaticals, Herausnahme aus Nachtschicht)
  - Führungskräfte-schulung
  - Vorbildverhalten der Führungskraft

## ARBEITSGESTALTUNG

Die Dimension **Arbeitsgestaltung** des Silver Work Index beinhaltet die Anpassung der Arbeit an die individuellen Bedürfnisse und Leistungsvoraussetzungen der Mitarbeiter, um Arbeitszufriedenheit und Leistung positiv zu beeinflussen sowie Belastungen abzubauen. Dies umfasst neben der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort auch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen unter ergonomischen Gesichtspunkten.



### 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.

**Handlungsansätze:**

- Teilzeitarbeit (Reduzierung der Stunden/Arbeitstage, z. B. durch Jobsharing)
- Gleitzeit (Flexible Lage der Arbeitszeiten)
- Arbeitszeitkonten
- Auszeiten (z. B. Sabbatical)
- Zusätzlicher Urlaub/ Freistellung

### FLEXIBLE ARBEITSORTE

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

**Handlungsansätze:**

- Telearbeit (von Zuhause oder anderen Standorten)
- Ruhearbeitsplätze
- Saisonaler Standortwechsel

### ANGEMESSENE PHYSISCHE BELASTUNG

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

**Handlungsansätze:**

- Arbeitshilfen (z. B. Roboter, Schwenk- & Hebeeinrichtungen)
- Jobwechsel (z. B. Kundenservice, Qualitätsmanagement)
- Job Rotation
- Arbeit in Gruppen
- Training, Schulungen & individuelle Beratung
- Anforderungs- und Fähigkeitsanalyse

### 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.

---

**Handlungsansätze:**

- Kognitive Hilfsmittel (z. B. Entscheidungshilfen)
  - Visuelle Hilfsmittel (z. B. Sehhilfen, Anpassung von Lichtverhältnissen, Farbkontrasten, Schriftgrößen)
  - Auditive Hilfsmittel (z. B. Lärmschutz, Hörhilfen, visuelle Unterstützungssysteme)
  - Mensch-System-Interaktion (z. B. Bedienfreundlichkeit)
  - Arbeitsplatzausstattung (z. B. angemessene Sitzmöglichkeiten, höhenverstellbare Tische → individuell anpassbare Ausstattung)
  - Anordnung der Arbeitsmittel
  - Information, Coaching/ Beratung
-

## GESUNDHEITSMANAGEMENT

Die Dimension **Gesundheitsmanagement** des Silver Work Index umfasst alle Aktivitäten der Organisation, die auf die Erhaltung und Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter ausgerichtet sind. Ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement zeichnet sich dabei neben einer gesundheitsfördernden Arbeitsgestaltung durch Maßnahmen aus, die das Gesundheitsbewusstsein und –verhalten der Mitarbeiter stärken und eine medizinische Betreuung sicherstellen.



### BEWEGUNGS- UND ERNÄHRUNGSANGEBOTE

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

- Handlungsansätze:**
- Externe Sportmöglichkeiten (z. B. Kooperationen mit lokalen Vereinen, Fitnesscenter, Spazierwege)
  - Sportangebote/ -kurse der Firma (z. B. Nordic-Walking, Yoga)
  - Bereitstellen gesunder Ernährung (z. B. Obst, kalorienarme Mahlzeit)
  - Persönliche Beratungsgespräche/ Coachings
  - Informationsveranstaltungen/ -materialien

### MEDIZINISCHE ANGEBOTE

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

- Handlungsansätze:**
- Ärztliche Betreuung (durch Betriebsarzt oder Hausarzt)
  - Gesundheitschecks
  - Vorsorgeuntersuchungen & Screeningverfahren
  - Schutzimpfungen
  - Physiotherapeutische Angebote
  - Wiedereingliederungsmanagement

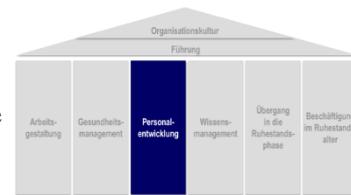
### FÖRDERUNG DES GESUNDHEITSBEWUSSTSEINS

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

- Handlungsansätze:**
- Informationsveranstaltungen & -materialien
  - Diskussionsgruppen
  - Beratungsgespräche
  - Suchtaufklärung/ -entwöhnung (z. B. Raucherentwöhnungsprogramme)
  - Stressmanagement
  - Empowerment Training
  - Aktionstage/ -wochen

## PERSONALENTWICKLUNG

Die Dimension **Personalentwicklung** des Silver Work Index umfasst die Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung über den gesamten Erwerbsverlauf. Dabei wird lebenslanges Lernen durch eine kontinuierliche Fort- und Weiterbildung sowie das Aufzeigen und Verwirklichen nächster Entwicklungsschritte gefördert.



### KONTINUIERLICHE ENTWICKLUNGSPLANUNG

**Definition:** Es finden für Mitarbeiter aller Altersgruppen kontinuierlich Aktivitäten zur Planung von Entwicklungsperspektiven und Qualifizierungsbedarfen statt.

- Handlungsansätze:**
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche
  - Lernzeitkonten
  - Management-by-knowledge-objectives
  - Workshops zur Standortbestimmung

### INDIVIDUALISIERTE 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.

- Handlungsansätze:**
- Trainingsdesign
  - Methode Gruppenzusammensetzung
  - Materialien als Erinnerungshilfen
  - Themen
  - Rahmenbedingungen

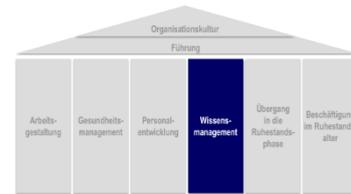
### ERMÖGLICHUNG VON ENTWICKLUNGSSCHRITTEN

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

- Handlungsansätze:**
- Horizontaler Positionswechsel (z. B. Bereichswechsel)
  - Vertikaler Positionswechsel (z. B. Führungsaufgaben, Fach- bzw. Spezialistenpositionen)
  - Job Enlargement & Enrichment
  - Trainer, Mentor, Coach
  - Projektarbeit
  - Auslandstätigkeit

## WISSENSMANAGEMENT

Die Dimension **Wissensmanagement** des Silver Work Index umfasst die zielgerichtete Gestaltung von Rahmenbedingungen und Maßnahmen, die dem Transfer, dem Austausch und der Bewahrung von Wissen aus verschiedenen Mitarbeitergenerationen dienen.



### STRUKTURIERTER WISSENSTRANSFER

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

- Handlungsansätze:**
- Mentoring/Patenschaft
  - Trainer
  - Coach
  - Best Practice Sharing
  - Nachfolge- und Übergabemanagement (z. B. durch Tandemmodelle)
  - Systematische Austrittsgespräche

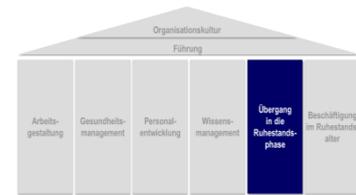
### GENERATIONSÜBERGREIFENDER WISSENSAUSTAUSCH

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

- Handlungsansätze:**
- Altersgemischte Teams
  - Tandems
  - Job Splitting
  - Mentoring und Reverse Mentoring (jung an alt)
  - Communities of Practice

## ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE

Die Dimension **Übergang in die Ruhestandsphase** des Silver Work Index beinhaltet die individuelle Planung und Gestaltung des Eintritts in die Ruhestandsphase. Dazu gehört neben der frühzeitigen Auseinandersetzung und der Unterstützung der Mitarbeiter in der Vorbereitung der Ruhestandsphase auch die Einbindung der Mitarbeiter im Ruhestand.



### 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.

**Handlungsansätze:**

- Mitarbeitergespräche
- Nachfolgeplanung

### INDIVIDUELLE ÜBERGANGSLÖSUNGEN

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

**Handlungsansätze:**

- Individuelle Arbeitszeitarrangements (z. B. (graduelle) Altersteilzeit, Arbeitszeitkonten)
- Individuelle Arbeitsplatzarrangements (z. B. Telearbeit)
- Tätigkeitsbereich

### VORBEREITUNG AUF DIE RUHESTANDSPHASE

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

**Handlungsansätze:** Relevante Themen für den Ruhestand (z. B. Finanzen, Gesundheit, Beziehungen, Identität, Weiter-/Wiederbeschäftigung) werden behandelt durch:

- Informationsveranstaltungen und -materialien
- Beratungsgespräche und Workshops (z. B. zur Zielsetzung)
- Coaching
- Austausch mit Personen im Ruhestand

### 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.

**Handlungsansätze:**

- Einladungen zu Unternehmensevents (z. B. Weihnachtsfeiern)
- Unternehmensrepräsentation (z. B. Ambassador)
- Ehrenamtliche Mitarbeit
- Alumni-Netzwerk
- Newsletter

## BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER

Die Dimension **Beschäftigung im Ruhestandsalter** des Silver Work Index umfasst das Angebot von Beschäftigungsmöglichkeiten und die Gestaltung von Beschäftigungsbedingungen für Mitarbeiter, die sich bereits in der Ruhestandsphase befinden. Dies beinhaltet auch eine systematische Herangehensweise der Organisation und einen transparenten Umgang mit dem Thema Beschäftigung im Ruhestandsalter.



### BESCHÄFTIGUNGSMÖGLICHKEITEN

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

**Handlungsansätze:**

- Weiter- und Wiederbeschäftigung von ehemaligen Mitarbeitern
  - Unmittelbar oder verzögert
  - Im ursprünglichen Job oder mit Jobwechsel
- Neubeschäftigung/Rekrutierung von Ruheständlern

### STRATEGISCHE PLANUNG

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

**Handlungsansätze:**

- Kein obligatorisches Ruhestandsalter
- Demografie- und Wissensprofil der Organisation
- Wissens- und Fähigkeitsdatenbank (Talent-Pool)
- Konzerninterne Zeitarbeitsfirma
- Definition von formalen Rahmenbedingungen (z. B. Richtlinien)

### OFFENE KOMMUNIKATION

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

**Handlungsansätze:**

- Proaktives Ansprechen von Mitarbeitern
- Informationsveranstaltungen & -materialien Austausch mit Erwerbstätigen im Ruhestandsalter

### INDIVIDUELLE AUSGESTALTUNG

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

**Handlungsansätze:**

- Inhaltliche Ausgestaltung (z. B. Consultant, Projektarbeit, Mentor, Coach, Trainer)
- Vertragliche Ausgestaltung (z. B. Voll- oder Teilzeit, befristete Verträge, freie Mitarbeit, Werk- oder Projektverträge)
- Flexible Arbeitsarrangements (z. B. Zeit und Ort)