



## Later Life Workplace Index (LLWI)

Finsel, Julia; Skib, Viviana; Wilckens, Max ; Deller, Jürgen; Wöhrmann, Anne Marit

DOI:

[10.21934/baua:praxis20241108](https://doi.org/10.21934/baua:praxis20241108)

Publication date:  
2025

Document Version  
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Finsel, J., Skib, V., Wilckens, M., Deller, J., & Wöhrmann, A. M. (2025). *Later Life Workplace Index (LLWI): Handbuch und Fragebogen zu betrieblichen Maßnahmen für ältere Beschäftigte*. (1. Auflage Aufl.) (baua: Praxis). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://doi.org/10.21934/baua:praxis20241108>

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



# Later Life Workplace Index (LLWI)

Handbuch und Fragebogen zu betrieblichen  
Maßnahmen für ältere Beschäftigte

baua: Praxis

# Inhalt

<b>Einführung in den Later Life Workplace Index (LLWI) und das Handbuch</b>	<b>3</b>
Der LLWI und seine Dimensionen	3
Auswahl von Handlungsmaßnahmen und Praxisbeispielen	5
Aufbau des Handbuches	6
<hr/>	
<b>Dimension 1   Organisationsklima</b>	<b>7</b>
Die Dimension im Überblick	7
Anregungen für mögliche Maßnahmen	8
Praxisbeispiel: Roundtable 50+ für „Midlife Performer“ beim NDR	15
<hr/>	
<b>Dimension 2   Führung</b>	<b>17</b>
Die Dimension im Überblick	17
Anregungen für mögliche Maßnahmen	18
Praxisbeispiel: Führungskräfte Trainings bei GOKA	21
<hr/>	
<b>Dimension 3   Arbeitsgestaltung</b>	<b>23</b>
Die Dimension im Überblick	23
Anregungen für mögliche Maßnahmen	25
Praxisbeispiel: Gruppenarbeit bei der Berliner Stadtreinigung (BSR)	46
<hr/>	
<b>Dimension 4   Gesundheitsmanagement</b>	<b>47</b>
Die Dimension im Überblick	47
Anregungen für mögliche Maßnahmen	48
Praxisbeispiel: Eldercare bei OTTO	70
Praxisbeispiel: Gesundheitsplattform bei der Sparkasse Harburg-Buxtehude	71
<hr/>	
<b>Dimension 5   Persönliche Entwicklung</b>	<b>73</b>
Die Dimension im Überblick	73
Anregungen für mögliche Maßnahmen	74
Praxisbeispiel: Wise Peers' Development Journey bei ALTANA	90

---

<b>Dimension 6   Wissensmanagement</b>	<b>91</b>
Die Dimension im Überblick	91
Anregungen für mögliche Maßnahmen	92
Praxisbeispiel: Reverse Mentoring bei der Deutschen Bundesbank	103

---

<b>Dimension 7   Übergang in den Ruhestand</b>	<b>104</b>
Die Dimension im Überblick	104
Anregungen für mögliche Maßnahmen	106
Praxisbeispiel: Seminar „Vorbereitung auf den Ruhestand“ bei der Bundesagentur für Arbeit (BA)	114

---

<b>Dimension 8   Weiterbeschäftigung nach Renteneintritt</b>	<b>116</b>
Die Dimension im Überblick	116
Anregungen für mögliche Maßnahmen	117
Praxisbeispiel: Seniorexperten bei Bosch	121

---

<b>Dimension 9   Versicherungen und Vorsorge</b>	<b>123</b>
Die Dimension im Überblick	123
Anregungen für mögliche Maßnahmen	124

---

<b>Hinweise zum Ausfüllen und zur Auswertung des Fragebogens</b>	<b>130</b>
--	------------

---

<b>Der „Later Life Workplace Index (LLWI)“-Fragebogen</b>	<b>134</b>
---	------------

---

<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>147</b>
-----------------------------	------------

---

<b>Impressum</b>	<b>162</b>
------------------	------------

# Einführung in den Later Life Workplace Index (LLWI) und das Handbuch



Der demografische Wandel führt dazu, dass sich die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung stark verändert. Der Anteil älterer Beschäftigter auf dem Arbeitsmarkt nimmt zu. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Organisationen neue Strategien und Handlungsansätze entwickeln und umsetzen. Es gilt zum einen, die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter möglichst lange zu erhalten. Zum anderen geht es darum, die Arbeitsbedingungen an die sich verändernden Bedürfnisse und Fähigkeiten der älteren Beschäftigten anzupassen.

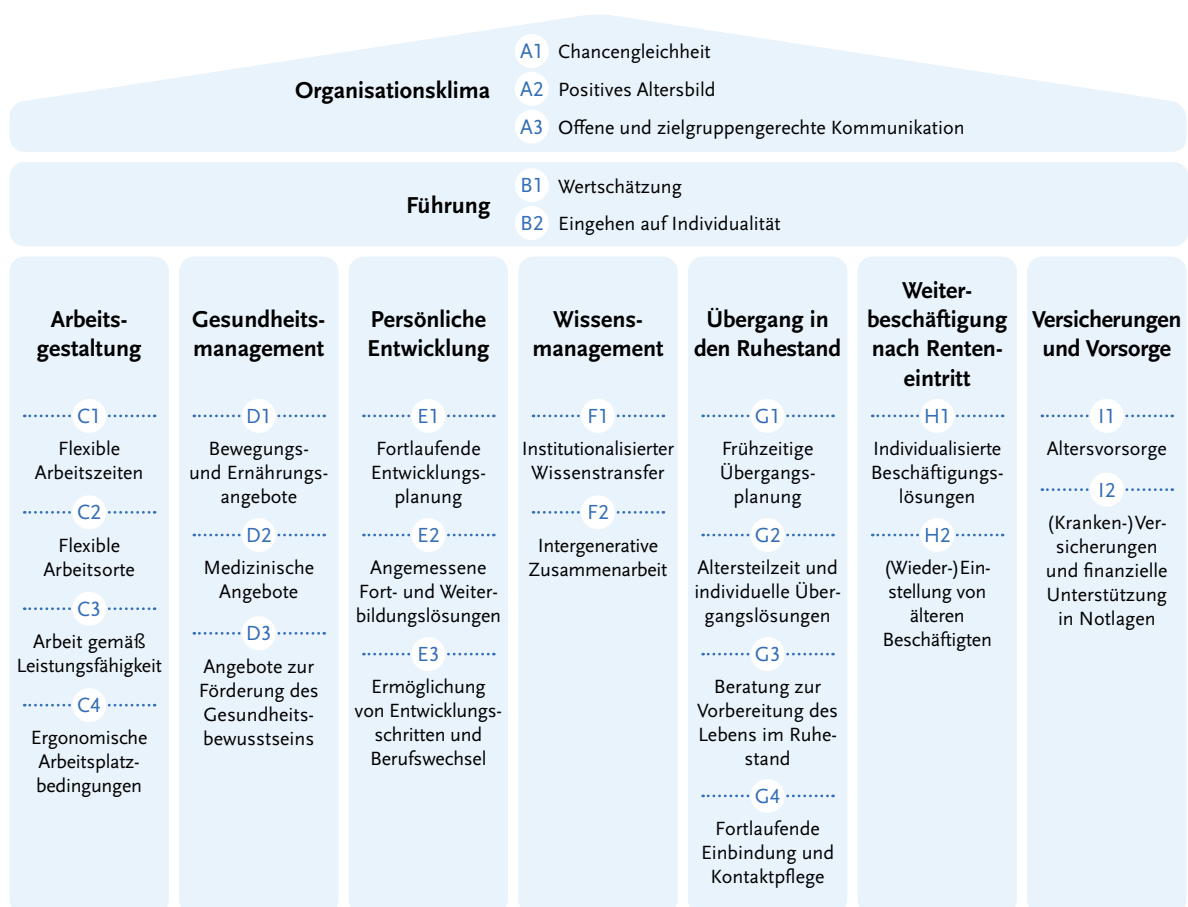
Mit dem Later Life Workplace Index (LLWI) stellt das vorliegende Praxisbuch ein validiertes Messinstrument zur Selbsteinschätzung vor. Darüber hinaus werden betriebliche Maßnahmen beschrieben, die Organisationen dabei unterstützen können, ältere Beschäftigte langfristig erfolgreich im Arbeitsprozess zu halten.

## Der LLWI und seine Dimensionen

Der LLWI ist wissenschaftlich entwickelt und validiert worden, um den organisationalen Umgang mit älteren Beschäftigten mess- und vergleichbar zu machen (Wilckens et al., 2021; Wöhrmann et al., 2018). Durch die umfassende Messung organisationalen Handelns bietet der LLWI Ansätze, um den demografischen Wandel

durch eine erfolgreiche Beschäftigung älterer Personen besser bewältigen zu können. Ältere Personen zu halten, zu motivieren und gesund bis zum Ruhestand zu beschäftigen, erfordert eine erfolgreiche Steuerung relevanter Personalmaßnahmen. Der LLWI erfasst diese Maßnahmen in den folgenden neun Dimensionen, die über einen Fragebogen mit 80 Fragen eingeschätzt werden:

- Organisationsklima
- Führung
- Arbeitsgestaltung
- Gesundheitsmanagement
- Persönliche Entwicklung
- Wissensmanagement
- Übergang in den Ruhestand
- Weiterbeschäftigung nach Renteneintritt
- Versicherungen und Vorsorge



**Abb. 1** Dimensionalität des LLWI zur Beschreibung des betrieblichen Umgangs mit älteren Beschäftigten. Eigene Darstellung nach Deller et al. (2020).



Mit dem LLWI können Organisationen die Stärken und Schwächen ihrer Personal- und Unternehmenspraktiken für ältere Beschäftigte reflektieren und Verbesserungspotenziale aufdecken. Diese können anschließend durch geeignete Maßnahmen und Veränderungsprozesse in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden. Hierfür bietet das Praxishandbuch eine Auswahl pragmatisch umsetzbarer Handlungsempfehlungen und konkreter Implementierungshilfen entlang der neun Dimensionen des LLWI.

## Auswahl von Handlungsmaßnahmen und Praxisbeispielen

Die in diesem Buch beschriebenen Handlungsmaßnahmen zielen darauf ab, Gesundheit, Qualifikation und Motivation älterer Beschäftigter bis zum Renteneintritt und darüber hinaus zu fördern und zu erhalten. Dabei richten sich die Handlungsansätze nicht ausschließlich an die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten im bereits fortgeschrittenen Alter. Vielmehr stellen sie generell das gesunde Altern in allen Phasen der Erwerbsbiografie und die frühzeitige Vorbereitung auf ein längeres Erwerbsleben in den Vordergrund.

Das vorliegende Praxishandbuch berücksichtigt daher zum einen integrative *altersgerechte* Ansätze, die Arbeitsbedingungen oder die Fähigkeiten und Fertigkeiten der älteren Beschäftigten anzupassen. Zum anderen erläutert es auch präventive *alternsgerechte* Ansätze. Diese sind altersgruppenübergreifend ausgerichtet. Sie sollen die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz sowie die persönlichen Ressourcen der Belegschaft über das gesamte Erwerbsleben bis zum Renteneintritt und darüber hinaus fördern (Bögel & Frerichs, 2011; Georg et al., 2005; Mühlenbrock, 2017).

Die Auswahl der Handlungsmaßnahmen basiert auf einer breit angelegten Literaturrecherche. Diese umfasste sowohl wissenschaftliche Datenbanken als auch praktisch orientierte Berichte und Konzepte relevanter Institutionen und Internetauftritte. Die hier berichtete Auswahl zeigt eine Balance aus traditionell bewährten und neueren, empirisch weniger überprüften Handlungsempfehlungen auf. Gleichzeitig deckt sie Maßnahmen in klassischen produktionsnahen sowie in administrativen und geistig anspruchsvollen Berufen ab.

Zur Sicherstellung der Anwendbarkeit und Praxistauglichkeit ergänzen praktische Erfahrungen und Hinweise von Experten aus dem Personalwesen die Thematik. Pro Dimension stellen wir darüber ein vertiefendes Praxisbeispiel vor. Verschiedene Organisationen berichten über ihre Erfahrungen mit der Umsetzung ausgewählter Maßnahmen, um einen anschaulichen Einblick in die Planung, Durchführung und Nachbereitung von potenziellen Handlungsansätzen zu gewähren.

## Aufbau des Handbuches

Dieses Praxishandbuch richtet sich in erster Linie an das operative und strategische Human Resource (HR) Management in Organisationen aller Größen und Branchen sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor. Zudem kann es für Führungskräfte, Geschäftsleitung, Betriebsräte oder andere betriebliche Entscheidungsträger sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine Hilfestellung zur Bewältigung des demografischen Wandels sein.

Die nachfolgenden Kapitel gliedern sich zunächst thematisch entlang der neun wissenschaftlich entwickelten Dimensionen des LLWI. Nach einer Definition der jeweiligen Dimension und ihrer Indikatoren folgen die zugehörigen Fragen aus dem wissenschaftlich validierten LLWI-Fragebogen.

Anschließend ist jeweils eine Auswahl passender betrieblicher Maßnahmen aufgeführt, die zur Verbesserung des jeweiligen Themenbereiches beitragen können. Die einzelnen Maßnahmen werden stets in einem kurzen Steckbrief beschrieben. Der erste Teil des Steckbriefes in Form einer inhaltlichen Beschreibung dient vor allem dazu, einen Abgleich mit den Herausforderungen in der Organisation vorzunehmen und so passende Anregungen für Maßnahmen zu erhalten. Der zweite Teil des Steckbriefes besteht aus einer Einordnung der Maßnahmen hinsichtlich unterschiedlicher Aspekte, z. B. Betriebsgrößen, arbeitsplatzspezifischer Belastungsprofile, Wirkungsweisen und Ressourcenaufwänden.

Diese Kategorisierung soll als Unterstützung dienen, indem potenziell geeignete Maßnahmen besser ausgewählt werden können. Anschließend können sie in Abhängigkeit von den spezifischen Rahmenbedingungen und Anforderungen in der Organisation individuell ausgestaltet werden. Zu den Maßnahmen werden Quellen und weitere Literaturhinweise benannt. Die URLs von Onlinequellen wurden zuletzt am 24. Juni 2024 überprüft.

Im Anschluss an diese neun Abschnitte folgt ein weiteres Kapitel mit Hinweisen zur Anwendung und Auswertung des LLWI-Fragebogens in der Organisation. Dieses Kapitel enthält auch einen Vergleichsmaßstab auf Basis der Ergebnisse von mehr als 100 Organisationen. Hierdurch können die Ergebnisse der eigenen Organisation besser eingeordnet werden. Der vollständige LLWI-Fragebogen ist zur einfachen Anwendung im Anhang enthalten.





## Dimension 1 Organisationsklima



### Die Dimension im Überblick

#### Definition

Die Dimension „Organisationsklima“ des Later Life Workplace Index umfasst die vorherrschenden kollektiven Denk- und Handlungsmuster sowie Werte und Normen innerhalb der Organisation. Ein Organisationsklima, das einen guten organisationalen Umgang mit Beschäftigten kurz vor dem oder im Ruhestandsalter fördert, zeichnet sich durch Chancengleichheit und ein positives Bild aller Altersgruppen aus.

Die erste Dimension des LLWI „Organisationsklima“ untergliedert sich in die folgenden drei Indikatoren:

#### 1. Chancengleichheit

*Definition:* Unabhängig vom Alter gelten für alle Beschäftigten die gleichen Ausgangsbedingungen. Es findet keine Diskriminierung oder Stigmatisierung aufgrund des Alters statt. Alle Beschäftigten haben somit die gleichen Chancen, z. B. bei der Teilhabe an Weiterbildung und beruflicher Qualifizierung oder bei der Notwendigkeit des Personalabbaus.

## 2. Positives Altersbild

*Definition:* Die Vorstellungen und Einstellungen in Bezug auf Beschäftigte kurz vor dem bzw. im Ruhestandsalter sind geprägt von einer positiven Haltung. Altern wird als individueller Veränderungsprozess hinsichtlich Kompetenzen, Motivation, Werte und Verhalten begriffen. Besonderheiten und Chancen, die sich daraus ergeben, sollten erkannt, wertgeschätzt und genutzt werden. Dies kann z. B. durch das Angebot von Tätigkeiten geschehen, die die spezifischen Kompetenzen und das Leistungsvermögen der Einzelnen berücksichtigen.

## 3. Offene und zielgruppengerechte Kommunikation

*Definition:* Die Organisation zeichnet sich durch ein differenziertes Altersbild aus, das durch die Außen- und Innendarstellung der Organisation kommuniziert wird. Dies beinhaltet auch einen offenen und transparenten Austausch in Bezug auf das Thema Eintritt in die Rente und Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten. Ein weiteres Beispiel ist die positive Wahrnehmung einer expliziten Ansprache aller Altersgruppen im Mitarbeitermagazin, im Intranet oder auf der Unternehmenshomepage.

Die im LLWI-Fragebogen enthaltenen Aussagen zu der Dimension „Organisationsklima“ lassen sich wie folgt den Indikatoren zuordnen:

Indikator	Zugehörige Aussagen im LLWI
Chancengleichheit	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In unserer Organisation haben unabhängig vom Alter alle Beschäftigten die gleichen Möglichkeiten.</li> <li>2. In unserer Organisation haben unabhängig vom Alter alle Beschäftigten die gleichen Chancen auf Weiterbildung.</li> <li>3. In unserer Organisation haben unabhängig vom Alter alle Beschäftigten die gleichen Chancen auf Entwicklung ihrer Karriere.</li> </ol>
Positives Altersbild	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. In unserer Organisation herrscht eine positive Einstellung gegenüber älteren Beschäftigten.</li> <li>5. In unserer Organisation werden ältere Beschäftigte als fähig wahrgenommen, sich Veränderungen gut anzupassen.</li> <li>6. In unserer Organisation werden ältere Beschäftigte als kompetent wahrgenommen.</li> </ol>
Offene und zielgruppengerechte Kommunikation	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. In unserer Organisation werden Möglichkeiten des Arbeitens im Alter offen kommuniziert.</li> <li>8. In unserer Organisation wird über das „Altern“ offen gesprochen.</li> <li>9. In unserer Organisation können Beschäftigte altersbedingte Herausforderungen und Probleme offen ansprechen (z. B. Leistungseinschränkungen, Schnelligkeit in der Bedienung digitaler Tools, Merkfähigkeit des Kurzzeitgedächtnisses).</li> <li>10. In unserer Organisation gibt es viel Verständnis für die Herausforderungen des Alterns.</li> </ol>

## Anregungen für mögliche Maßnahmen

Auf den nächsten Seiten stellen wir folgende Handlungsoptionen zur Schaffung eines alters- und altersfreundlichen Organisationsklimas vor:

- Altersneutrale Unternehmenskommunikation
- Altersspezifische Rekrutierung
- Organisationsweite Anerkennung der Leistungen älterer Beschäftigter
- Organisationsweite Gleichstellungsrichtlinie

## 1. Altersneutrale Unternehmenskommunikation

Werte und Überzeugungen einer Organisation können zu einem großen Teil durch die verwendete Art der Kommunikation sowohl sprachlich als auch visuell übermittelt und verstärkt werden. Deswegen sollten Organisationen in ihrer Innen- und Außendarstellung Wert auf eine altersneutrale und/oder altersausgeglichene Repräsentation legen und Botschaften senden, die zu einem Betriebsklima beitragen, das Diversität wertschätzt. Das gilt sowohl für Geschäftsberichte, den Internetauftritt oder Anzeigen als auch für Medien, die sich an interne Zielgruppen richten, wie das Mitarbeitermagazin oder das Intranet. Beispielsweise werden in Stellenausschreibungen und im Mitarbeitermagazin explizit alle Altersgruppen angesprochen und dargestellt.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Akzeptanz aller Altersgruppen verbessern
- Stereotypisches Denken verringern
- Kommunikation innerhalb der Belegschaft durch die Schaffung gemeinsamer Werte verbessern



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Wichtig sind die Verankerung in der Organisationskultur und übereinstimmende Botschaften nach extern einerseits und nach intern andererseits.
- Die Führungskräfte haben für die Nutzung generationsübergreifender Begrifflichkeiten eine bedeutende Vorbildfunktion.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anteil älterer Beschäftigter in der Belegschaft
- Anzahl von Bewerbungen qualifizierter älterer Fachkräfte
- Messung von Altersstereotypen der Beschäftigten anhand von merkmalsbasierten oder aussagebasierten Verfahren (Vorher/Nachher-Abgleich)
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Altersdiskriminierungen im Arbeitsalltag

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

*Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)*

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

*Art der Tätigkeit*

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ
- Belastungsorientiert           vs.    Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert           vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

#### Quellen:

Cox Edmondson et al. (2009), Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2004).

## 2. Altersspezifische Rekrutierung

Der demografische Wandel verschiebt nicht nur die Altersstruktur innerhalb von Organisationen, sondern auch auf dem gesamten Arbeitsmarkt. Insbesondere bei der Gewinnung von Fachkräften sprechen Organisationen daher zunehmend auch ältere Beschäftigte an. Bei der altersspezifischen Rekrutierung werden dafür Erwerbstätige bestimmter Altersgruppen ermutigt, sich auf ausgeschriebene Stellen oder initiativ zu bewerben. Zum Beispiel können gezielt Erwerbstätige über 50 Jahre angesprochen werden. Dies erfordert einerseits die Anfertigung neuer zielgruppengerechter Stellenanzeigen; sie sollten bei der Formulierung auf ältere Personen eingehen und auf unternehmensinterne Aspekte eines umfassenden Altersmanagements wie Schulungen für ältere Beschäftigte hinweisen. Andererseits empfiehlt sich die Nutzung alternativer Kanäle zur Publikation dieser Stellenanzeigen, etwa in Zeitungen oder auf speziellen Onlinebörsen, die für ältere Arbeitskräfte ausgelegt sind.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Bewerberpool vergrößern
- Wissensverlust in der Organisation verringern, indem der Erfahrungsschatz erfahrener Arbeitskräfte genutzt wird
- Stereotypisches Denken bei der Rekrutierung und in der Organisation verringern
- Motivation der Beschäftigten durch Wertschätzung ihres Erfahrungsschatzes verbessern



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Beim Onboarding älterer Beschäftigter muss möglicherweise ein größerer Fokus auf Trainings zum Umgang mit dem IT-System gelegt werden als bei jüngeren.
- Wichtig sind die Verankerung in der Organisationskultur und übereinstimmende Botschaften nach extern einerseits und nach intern andererseits.
- Es sollten zielgruppenspezifische Kanäle zur Veröffentlichung von Stellenausschreibungen verwendet werden.
- Es muss berücksichtigt werden, dass Beschäftigte, die sich nach vielen Jahren das erste Mal wieder bewerben, ggf. traditionelle Formate verwenden (Papierbewerbung anstelle von E-Mail).
- Es ist sinnvoll, mit der Arbeitsagentur zu kooperieren und ihre Expertise zu nutzen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Altersspanne in der Organisation
- Anteil älterer Beschäftigter in der Belegschaft
- Anzahl von Bewerbungen qualifizierter älterer Fachkräfte
- Zeit bis zur Besetzung offener Stellen
- Anzahl unbesetzter Stellen

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ  
 Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

### Quellen:

Achtenhagen et al. (2013), Kirschten (2010), Köchling et al. (2005), Naegele & Walker (2007), Prognos AG (2012).

### Weiterführende Informationen:

Handlungsempfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen zur Rekrutierung Älterer (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, KOFA): [www.kofa.de/mitarbeiter-finden/zielgruppen/aeltere](http://www.kofa.de/mitarbeiter-finden/zielgruppen/aeltere)

Informationen zur Rekrutierung älterer Fachkräfte sowie Vermittlungsbörsen für ältere Beschäftigte im Werkzeugkasten für betriebliche Personalarbeit im demografischen Wandel (Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF):

<https://doku.iab.de/externe/2005/k050701a06.pdf>

### 3. Organisationsweite Anerkennung der Leistungen älterer Beschäftigter

Eine organisationsweite öffentliche Anerkennung von langjährigen Leistungen älterer Beschäftigter bringt diesen eine besondere Wertschätzung entgegen. Die Beiträge und das Erfahrungswissen betriebsintern explizit darzustellen, vermittelt nicht nur den geehrten Beschäftigten ein Gefühl von Anerkennung und Unterstützung durch die Organisation, sondern allgemein allen älteren Kolleginnen und Kollegen.

Außerdem können durch positive Beispiele negative Vorurteile der Gesamtbelegschaft gegenüber einer vermeintlich abnehmenden Leistungsfähigkeit im Alter reduziert werden. Insbesondere kann eine zentrale Anerkennung in der Organisation, am Standort oder im Bereich kompensierend und anregend wirken. Das ist umso wichtiger, wenn individuelle Führungskräfte nicht in der Lage sind, allen Beschäftigten ausreichend

Wertschätzung für ihre Arbeit entgegenzubringen. Die Anerkennung kann durch eine regelmäßige organisationsweite Präsentation besonderer Leistungen erreicht werden, zum Beispiel auf Betriebsversammlungen, im Unternehmensblog oder im Newsletter.



#### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Stereotypisches Denken in der Organisation verringern, vor allem bezogen auf die vermeintlich geringere Leistung Älterer
- Motivation der Beschäftigten durch Wertschätzung ihres Erfahrungsschatzes verbessern
- Wissensverlust in der Organisation nach dem Ausscheiden erfahrener Angestellter verringern, indem deren Erfahrung gewürdigt und der Wissenstransfer frühzeitig eingeleitet wird



#### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Wichtig ist die Verankerung in der Organisationskultur mit dem Verständnis einer Wertschätzungskultur.
- Die Führungskräfte haben für die Umsetzung einer stärkeren Wertschätzung eine bedeutende Vorbildfunktion.



#### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Messung von Altersstereotypen der Beschäftigten anhand von merkmalsbasierten oder aussagebasierten Verfahren (Vorher/Nachher-Abgleich)
- Verbesserung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten durch stärkere Wertschätzung der Arbeit\*

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.



### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

*Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)*

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

*Art der Tätigkeit*

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ  
 Belastungsorientiert       vs.    Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert       vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

#### Quellen:

Deller et al. (2008), Dychtwald et al. (2004), Kirschten (2010), Prognos AG (2012).

#### Weiterführende Informationen:

Informationen zur Entstehung und Überwindung von Altersstereotypen im Berufsalltag (Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA): [www.inqa.de/DE/mediathek/publikationen/altersstereotype-erkennen.html](http://www.inqa.de/DE/mediathek/publikationen/altersstereotype-erkennen.html)

## 4. Organisationsweite Gleichstellungsrichtlinie

Organisationen können Verhaltensleitlinien veröffentlichen, die gleiche Möglichkeiten für alle Altersklassen festlegen und auf diese Weise mehr Toleranz gegenüber älteren Beschäftigten sowie eine Sensibilisierung gegenüber stereotypischen Ansichten fördern. Ein solcher „Code of Conduct“ kann eine Vielzahl von Aspekten umfassen, beispielsweise den Zugang zu Trainings- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten ohne Alterslimit.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Kommunikation innerhalb der Belegschaft durch die Schaffung gemeinsamer Werte verbessern
- Stereotypisches Denken in der Organisation verringern
- Generationenkonflikte im Arbeitsalltag vermeiden



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Wichtig sind die Verankerung in der Organisationskultur und die Umsetzung tatsächlicher Verhaltensänderungen infolge der Maßnahme.
- Die Führungskräfte haben bei der Anwendung der Leitlinien eine bedeutende Vorbildfunktion.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Messung von Altersstereotypen der Beschäftigten anhand von merkmalsbasierten oder aussagebasierten Verfahren (Vorher/Nachher-Abgleich)
- Anzahl von Bewerbungen qualifizierter älterer Fachkräfte
- Anteil älterer Beschäftigter in der Belegschaft
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Altersdiskriminierungen im Arbeitsalltag

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ  
 Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

### Quellen:

Chiu et al. (2001), Köchling (2007), Köttendorf & Richter (2017), Prognos AG (2012).

### Weiterführende Informationen:

Informationen zur Entstehung und Überwindung von Altersstereotypen im Berufsalltag (Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA): [https://inqa.de/SharedDocs/downloads/alle-in-eine-schublade-altersstereotype-erkennen-und-ueberwinden.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://inqa.de/SharedDocs/downloads/alle-in-eine-schublade-altersstereotype-erkennen-und-ueberwinden.pdf?__blob=publicationFile&v=2)





## Praxisbeispiel

### Roundtable 50+ für „Midlife Performer“ beim NDR

*Der Norddeutsche Rundfunk (NDR) ist Teil der Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (ARD) und verantwortet das Rundfunkprogramm für die norddeutschen Bundesländer Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Hamburg.*

Fachkräftengpässe und alternde Belegschaften sind zwei Entwicklungen, mit denen Unternehmen auf längere Sicht konfrontiert sein werden. Die über 50-Jährigen stellen die größte Erwerbsgruppe, aber nur knapp zehn Prozent von ihnen möchten bis zum gesetzlichen Rentenalter arbeiten. Sie werden gebraucht und sind meist auch fit und motiviert, werden aber angesichts einer jugendzentrierten Ausrichtung sowie tradierter Altersbilder, die in den Unternehmen wie auch in den Köpfen der Kolleginnen und Kollegen noch zu finden sind, oft ausgebremst und resignieren.



#### Die Herausforderung

Beim NDR mit seinen Hörfunk- und Fernsehprogrammen in vier Bundesländern sind 2024 fast viertausend Festangestellte und mehr als tausend freie Mitarbeitende beschäftigt. Der Altersdurchschnitt liegt bei 49 Jahren, und mit dem Ausscheiden der Babyboomer aus dem Erwerbsleben steht dem Unternehmen in den nächsten Jahren ein Verlust an Kompetenz und Erfahrungswissen bevor, der angesichts des demografischen Wandels durch Neuzugänge nur schwer aufzufangen sein wird.

#### Der erste Schritt

Der Impuls, diese Altersgruppe und das Thema Altersdiversität stärker in den Blick zu nehmen, kam 2019 von der Leiterin des Bereichs Gleichstellung und Diversity, Nicole Schmutte. Aufgefallen war, dass in den anderen Diversitätsdimensionen bereits Netzwerke und interne Angebote existierten, die Dimension „Alte“ jedoch nicht explizit adressiert wurde.

In einem ersten Schritt sollte festgestellt werden, was die Gruppe der über 50-Jährigen bewegt, welche Wünsche und Erwartungen sie haben, wie sie mit Umbrüchen und Veränderungen umgehen und wie es um die eigenen Ressourcen bestellt ist. Der NDR lud deshalb alle interessierten Mitarbeitenden zu einem inspirierenden Austausch beim „Roundtable 50+“ ein, der von einer externen Trainerin moderiert wurde.

### Die Lösungen

Schon das erste Treffen wurde ein voller Erfolg! Die Resonanz bei den Mitarbeitenden war überwältigend und vermittelte den Eindruck, dass sie nur darauf gewartet hatten, wahrgenommen und gehört zu werden. Auch als der Roundtable im Oktober 2020 coronabedingt online stattfand, entwickelte sich ein lebhafter Austausch zwischen den mehr als 20 Anwesenden. Ziel des Roundtables ist es, die älteren Mitarbeitenden zu ermutigen und zu aktivieren, ein positives Altersbild zu fördern und die Sichtbarkeit der erfahrenen Mitarbeitenden im Unternehmen zu verstärken. Es hat sich bewährt, die Treffen mit einer professionellen Moderation zu begleiten, die den Austausch anregt und lenkt.

Damit Ältere motiviert zur Arbeit gehen, stehen Gesundheit, Weiterbildung und die Möglichkeit, ihre Arbeit gestalten und ihr Wissen einbringen zu können, an erster Stelle. Aber auch ein wertschätzender Umgang der Generationen untereinander und eine altersgerechte Unternehmenskultur stärken Motivation und Leistungsfähigkeit.

### Das Ergebnis

Inzwischen ist der „Roundtable 50+“ für die sogenannten Midlife Performer im NDR zu einer festen Institution geworden, der regelmäßig sehr gut besucht ist. Die Teilnehmenden schätzen den Austausch zu den Themen, die sie in ihrem Alter und ihrer Lebenserfahrung bewegen. Sie unterstützen und ermutigen sich gegenseitig, entwickeln neue Perspektiven und werden sich ihrer Stärken und Ressourcen bewusst.

Das Angebot war der Anfang im Generationenmiteinander. Anregungen für die weitere Gestaltung des Age-Managements beim NDR gewinnt Nicole Schmutte, die den Bereich „Gleichstellung und Diversity“ leitet, u. a. als Beirätin der Onlinekonferenz Change Maker 50+ des Demographie Netzwerks Hamburg. Im Kulturkreis des NDR engagiert sich Nicole Schmutte mit weiteren Mitgliedern für ein Kompetenzteam „Generationenmiteinander“, das die mittlerweile vier Generationen im NDR besser in den Austausch bringen soll und neben der guten Vernetzung zu einem gelingenden Wissenstransfer und einem Reverse Mentoring beitragen soll. So spornt der Roundtable dazu an, eigene Maßnahmen in den Bereichen Wissensmanagement, Senior-Azubis oder Reverse Mentoring zu entwickeln. Mit dem Roundtable bleibt die Rückkoppelung zur Altersgruppe 50plus bestehen, denn die Angebote sind nur dann erfolgreich, wenn sie partizipativ entwickelt werden.

### Kontakt:

Nicole Schmutte, Norddeutscher Rundfunk, [www.ndr.de/service/jimpressum/index.html](http://www.ndr.de/service/jimpressum/index.html)



## Dimension 2 Führung



### Die Dimension im Überblick

#### Definition

Die Dimension „Führung“ des Later Life Workplace Index umfasst die Aufgabe der Führungskräfte der Organisation, die Potenziale von Beschäftigten, insbesondere derjenigen kurz vor dem bzw. im Ruhestandsalter, zu heben. Erreicht wird dies durch die Berücksichtigung der Stärken der einzelnen Beschäftigten und durch Wertschätzung ihrer Talente und Beiträge.

Die zweite Dimension des LLWI „Führung“ untergliedert sich in die folgenden zwei Indikatoren:

#### 1. Wertschätzung

*Definition:* Führungskräfte sollten gegenüber ihren Beschäftigten aller Altersgruppen eine wertschätzende Haltung einnehmen, die sich in einem freundlichen und respektvollen Umgang ausdrückt. Führungskräfte sollten die Lebensleistung und Erfahrungen der Beschäftigten anerkennen, indem z. B. mehr Gestaltungsspielräume in der Aufgabenerfüllung und erhöhte Eigenverantwortung gewährt werden. Die Würdigung von erreichten Meilensteinen oder eine Verabschiedung in den Ruhestand sind weitere Möglichkeiten, um Dankbarkeit zu vermitteln.

## 2. Eingehen auf Individualität

*Definition:* Führungskräfte sollten auf individuelle Bedürfnisse sowie die Lebensumstände ihrer Beschäftigten eingehen. Außerdem sollten sie der Persönlichkeit und dem Leistungsvermögen der Einzelnen gerecht werden. Führungskräfte erkennen, heben und nutzen individuelle Potenziale unabhängig vom Alter der Beschäftigten. Sie schaffen leistungsförderliche Rahmenbedingungen, zum Beispiel durch die Berücksichtigung von Wünschen und Vorschlägen bezüglich der Arbeitsgestaltung und individueller Lebensumstände wie der Pflege von Familienangehörigen.

Im Zuge der Entwicklung des LLWI-Fragebogens hat sich gezeigt, dass die Indikatoren für die Auswertung zusammengefasst und nicht einzeln ausgewertet werden sollten. Die im LLWI-Fragebogen enthaltenen Aussagen zu der Dimension „Führung“ lassen sich daher beiden Indikatoren zuordnen:

Indikator	Zugehörige Aussagen im LLWI
Wertschätzung und Eingehen auf Individualität	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Führungskräfte unserer Organisation zeigen Anerkennung sowohl für aktuelle Arbeitsergebnisse als auch für die Gesamtleistung ihrer Beschäftigten.</li> <li>2. Führungskräfte unserer Organisation gewähren ihren Beschäftigten Freiraum in der Gestaltung der Arbeit.</li> <li>3. Führungskräfte unserer Organisation nehmen sich Zeit für ihre Beschäftigten.</li> <li>4. Führungskräfte unserer Organisation gehen auf persönliche Bedürfnisse und Lebensumstände ihrer Beschäftigten ein.</li> <li>5. Führungskräfte unserer Organisation unterstützen ihre Beschäftigten aufrichtig darin, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln.</li> <li>6. Führungskräfte unserer Organisation sind an dem Befinden ihrer Beschäftigten interessiert.</li> </ol>

## Anregungen für mögliche Maßnahmen

Auf den nächsten Seiten stellen wir Ihnen die Handlungsoption „Führungskräfteschulung“ zur Schaffung einer alters- und altersfreundlichen Führung vor.

### Führungskräfteschulung (Diversity- und Awareness-Trainings)

Führungskräfte spielen für die Inklusion unterschiedlicher Gruppen innerhalb von Organisationen eine entscheidende Rolle. Sie prägen durch ihre Vorbildfunktion und die getroffenen Entscheidungen im Arbeitsalltag wesentliche gruppenspezifische Prozesse. Eine Führungskräftebildung kann daher durch eine Veränderung im Führungsverhalten zu mehr Gleichberechtigung und Offenheit beitragen und zu einer besseren Wahrnehmung individueller Stärken und Bedürfnisse zwischen unterschiedlichen Gruppen.

Häufig erfolgt die Schulung in altersgerechter Führung als Teil von allgemeineren Diversity- und Awareness-Trainings. Diese sind eine zentrale Maßnahme des Diversity-Managements, das darauf abzielt, eine heterogene Belegschaft gewinnbringend zu führen, Konflikte oder Diskriminierungen zu vermeiden und die Diversität als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Sie sind meist zweigeteilt und umfassen auf der einen Seite Awareness-Trainings, die auf die Sensibilisierung der Beteiligten abzielen.

Auf der anderen Seite werden in Skill-Building-Trainings Fähigkeiten der antidiskriminierenden Führung sowie spezifisches Wissen über die Beschäftigtengruppen vermittelt. Für die altersgerechte Führung sind dies beispielsweise Kenntnisse über eine dem Alter angepasste Arbeitsplatzgestaltung. Auch gesundheitsförderliche Maßnahmen über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg sowie die Fähigkeit, altersbedingte Bedürfnisse und Konflikte im Team zu erkennen, gehören dazu.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Stereotypisches Denken in der Organisation verringern durch Sensibilisierung der Führungskräfte
- Körperliche und psychische Belastungsfaktoren verringern durch altersinklusive Führung und Berücksichtigung altersbedingter Bedürfnisse
- Motivation der älteren Beschäftigten erhöhen durch Wertschätzung ihrer Stärken durch die Führungsebene
- Altersgerechte Führungskultur schaffen
- Kommunikation innerhalb der Belegschaft verbessern durch offenen Umgang der Führungsebene mit den Themen Alter und Altern
- Betriebsklima durch Einbeziehung aller Beschäftigtengruppen verbessern



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Infolge der Schulung sollten tatsächliche Ausführungsschritte festgehalten werden (beispielsweise ein Führungsleitbild).
- Es gilt, frühzeitig die Frage der freiwilligen oder obligatorischen Teilnahme der Beschäftigten zu klären, indem die jeweiligen Vor- und Nachteile mit der Zielsetzung in der Organisation abgeglichen werden.
- Bei der Einführung ist zu berücksichtigen, dass sich die Bereitschaft der Beschäftigten zu Veränderungen am Arbeitsplatz stark unterscheiden kann.
- Bei der Planung der Schulung sollte die Zusammensetzung der teilnehmenden Gruppe hinsichtlich Geschlecht, Alter und Ethnie genau betrachtet werden.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anteil geschulter Führungskräfte im Verhältnis zur Anzahl aller Führungskräfte in der Organisation
- Messung des Engagements oder des organisationalen Commitments der Beschäftigten mithilfe eines entsprechenden Indexes
- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit infolge eines gesundheitsförderlichen Führungsstils (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Führungsverhalten, Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Änderungen im Verhalten der Führungskräfte

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.



### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

#### Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)  Mittel (50–499)  Groß (> 500)

#### Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

#### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv vs.  Integrativ  
 Belastungsorientiert vs.  Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert vs.  Verhaltensorientiert

#### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

#### Quellen:

Armstrong-Stassen & Templer (2005), Böhne & Wagner (2002), Bundesagentur für Arbeit (2013), Gieselmann & Krell (2008), Köchling et al. (2005), Kugler et al. (2015), Lenze et al. (2011), Prognos AG (2012), Prospektiv GmbH (2019), Schuett (2014), Wegge et al. (2012).

#### Weiterführende Informationen:

Die Rolle der Führungskraft bei einer alternden Belegschaft (Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales): [www.infoline-gesundheitsfoerderung.de/instrumente/gesundheitsfoerderliches-fuehrungsverhalten](http://www.infoline-gesundheitsfoerderung.de/instrumente/gesundheitsfoerderliches-fuehrungsverhalten)  
 Leitfaden für Führungskräfte zur Stärkung eines Altersmanagements (Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA): [https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/bausteine-fuer-ein-vernetztes-alternsmanagement?\\_\\_blob=publicationFile](https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/bausteine-fuer-ein-vernetztes-alternsmanagement?__blob=publicationFile)  
 New Work Meets Science, Podcast-Episode mit Prof. Dr. Hannes Zacher zum Thema Altersstereotype [Audio]: [www.podcast.de/episode/623626895/wie-passen-altern-und-arbeit-zusammen-hannes-zacher](http://www.podcast.de/episode/623626895/wie-passen-altern-und-arbeit-zusammen-hannes-zacher)



## Praxisbeispiel Führungskräftetrainings bei GOKA

*Wie geht man das Thema Generationenvielfalt im Arbeitskontext an? Was braucht es, damit Mitarbeitende aller Altersgruppen bestmöglich zusammenarbeiten? Mit solchen Fragen beschäftigt sich die Arbeit von Sylvia Hütte-Ritterbusch und Valeska Schaaf. Die beiden Demografieexpertinnen waren unter anderem an der preisgekrönten Mitmach-Ausstellung EY ALTER beteiligt, mit der Mercedes-Benz einen innovativen und frischen Blick auf das Thema Altern erlebbar gemacht hat. 2021 haben sie ihr vielfältiges Know-how im Bereich Ageing und Age Diversity gebündelt und das Unternehmen GOKA gegründet. Als Moderatorinnen des ddn-Forums Generationenmanagement unterstützen sie die Mitglieder des Demographie Netzwerks dabei, die Herausforderungen des demografischen Wandels zu meistern.*

Die Autorinnen und Autoren dieses Handbuches haben mit ihnen darüber gesprochen, welche Praxisthemen und Handlungsfelder im Bereich Führung und Altersvielfalt in ihrer Arbeit eine Rolle spielen.

### **Welche Praxiserfahrungen zur Rolle der Führungskräfte beim Thema Altersvielfalt habt ihr bisher gesammelt?**

**Valeska:** Die Führungskräfte haben verschiedene Perspektiven und Rollen. Sie sind wichtige Vorbilder und haben direkten Einfluss auf relevante Entscheidungsprozesse in der Zusammenarbeit von Teams. Darüber hinaus sind sie auch selbst betroffen, da sie im Verlauf ihres eigenen Arbeitslebens lebensphasenbezogene Veränderungen erleben. Die Führungskräfte sind also wichtige Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für einen positiven Umgang mit dem Thema Alter/n.

**Sylvia:** Daher fangen wir erst mal beim Topmanagement bzw. der Unternehmensleitung an. Diese müssen zunächst von der Dringlichkeit überzeugt werden, dass Altersdiversität ein relevanter Erfolgsfaktor mit klaren betriebswirtschaftlichen Implikationen ist. Das fängt beim Employer-Branding an und hört bei der Beschäftigung über das Rentenalter hinaus auf. Aus diesem Grund starten wir Projekte und Vorhaben immer mit einer ausführlichen Analyse von internen und externen Daten. Zunehmend entwickeln wir statistisch valide KPIs (Key Performance Indicators), um auch über die neuen Berichtspflichten hinaus (Offenlegung der Altersstruktur) Unternehmen im Thema Messbarkeit und Ziele im Demografiemanagement zu unterstützen.

### **Wie kann man Führungskräfte als sogenannte Alliierte/Allies gewinnen?**

**Valeska:** Natürlich erst einmal von der eigenen Betroffenheit und den eigenen Erfahrungen zum Alter kommend. Bereits mit unserer Erlebnisausstellung EY ALTER, die wir für Mercedes-Benz konzipieren durften, haben wir gezeigt, dass das eigene Erleben und Begreifen des Themas essenziell sind. So steigen die von uns begleiteten Unternehmen und Institutionen auch immer mit interaktiven Elementen in das Thema ein. Neben Wissensaufbau zum Thema Alter/n und Altersstereotype geht es dann später um Instrumente zur Reflexion und den Transfer in die Teams.

**Sylvia:** Das persönliche Erleben und der Bezug zur eigenen Person sind aus unserer Sicht entscheidend. Als wir in den 2000er-Jahren mit dem Thema Demografie gestartet sind, waren wir rückblickend stark defizitorientiert unterwegs. Wir hatten beispielsweise Alterungsanzüge ausgeliehen und die Meister im Produktionsumfeld damit arbeiten lassen. Das war sicherlich ein Erlebnis, hatte jedoch mit den betrieblichen Realitäten nichts zu tun.

### **Wie hat sich das Lernen und die Qualifizierung von Führungskräften verändert? Was sind eure Empfehlungen?**

**Sylvia:** Wir kennen sehr große Qualifizierungsreihen aus dem Großkonzern. Im Rahmen von EY ALTER haben wir in halbtägigen Präsenzveranstaltungen hierarchieübergreifend (vom Meister bis zum Standortleiter), knapp 2.500 Führungskräfte im Themenfeld Alter qualifiziert. Dies waren sehr intensive, aufwendige Pflichtveranstaltungen für alle Führungsebenen. Diese waren jedoch wichtig, um in der Organisation ein Momentum zu erzeugen.



**Valeska:** Mittlerweile haben sich die Anforderungen an das Lernen verändert. Wir haben sehr gute Erfahrungen mit kürzeren, digitalen Lerneinheiten gesammelt, die sich dafür aber über einen längeren Zeitraum strecken (z. B. drei Monate) und in denen jeweils ein Thema (z. B. Alter/n) im Fokus steht. Diese Formate decken vielmehr die Arbeitsrealitäten von Führungskräften ab und treffen trotz Freiwilligkeit auf hohes Interesse.

**Sylvia:** Man kann diese Lerneinheiten auch aufzeichnen, sodass der Videocontent dann für alle, die eine Veranstaltung verpasst haben, nachholbar ist. Besonders hilfreich ist es, konkret auf die Führungsarbeit bezogene Reflexionsübungen und -instrumente zur Verfügung zu stellen. Kommunikative Nudges (also kleine Lernbotschaften) sind darüber hinaus tolle Ergänzungen.

**Valeska:** Ebenfalls weiterentwickelt haben wir das Format auf einer komplett digitalen On-demand-Lernplattform. Hier können Führungskräfte in ihrem individuellen Lerntempo das Thema für sich erarbeiten. Reflexionstools für die Führungskräfte, aber auch für das Team ergänzen das Lernerlebnis.

#### **Sollte man die Qualifizierungsangebote für Führungskräfte an spezielle Zielgruppen anpassen?**

**Sylvia:** Manche Unternehmen fokussieren sich insbesondere auf die Zielgruppe der über 50-Jährigen. Dies ist aus mehrfacher Hinsicht sinnvoll. Zum einen gibt es in den meisten Betrieben einen hohen Belegschaftsanteil in dieser Altersgruppe, zum anderen stellen wir fest, dass man diese häufig leider bei den Angeboten „vergessen“ hat. Wir sind daher oft mit dieser Zielgruppe in Workshops. Die Angebote reichen hier von Standortbestimmungstrainings bis zu Workshops rund um die Generationenzusammenarbeit oder auch Fragestellungen zum sog. Step-back (Rücktritt von Führungsrollen und -verantwortung).

**Valeska:** Im Gegenzug haben wir aber auch schon Coachingreihen mit globalen Nachwuchsführungskräften durchgeführt, die sich mit Fragestellungen rund um altersdiverse Teams (wie gehe ich mit Konflikten um, wenn meine Mitarbeitenden 20 Jahre und älter als ich sind?) beschäftigen. Besonders gerne sind wir jedoch mit generationenübergreifenden Gruppen zusammen. Dort steht das Lernen voneinander, übereinander und dann miteinander im Fokus.

**Sylvia:** Ja, das ist eine generelle Empfehlung. Es lohnt sich, eine lebensphasenorientierte Personalarbeit für alle Altersgruppen einzuführen, denn die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams fördert die Motivation sowohl der jungen als auch der älteren Belegschaft und sichert den Verbleib im Unternehmen.

**Besten Dank für den kurzen Überblick über die Praxisthemen und Handlungsfelder im Bereich Führung und Altersvielfalt!**

#### **Kontakt:**

Sylvia Hütte-Ritterbusch und Valeska Schaaf, GOKA, [www.hellogoka.com/impressum](http://www.hellogoka.com/impressum)





## Dimension 3 Arbeitsgestaltung



### Die Dimension im Überblick

#### Definition

Die Dimension „Arbeitsgestaltung“ des Later Life Workplace Index umfasst die Anpassung der Arbeit an die individuellen Bedürfnisse und Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten mit dem Ziel, Arbeitszufriedenheit und Leistung positiv zu beeinflussen sowie Belastungen abzubauen.

Die dritte Dimension des LLWI „Arbeitsgestaltung“ untergliedert sich in die folgenden vier Indikatoren:

#### 1. Flexible Arbeitszeiten

*Definition:* Es werden Arbeitszeitarrangements angeboten, die es den Beschäftigten erlauben, je nach persönlichen Bedürfnissen Einfluss auf die Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit zu nehmen. Spezifische Lösungen sind dabei abhängig vom jeweils ausgeübten Beruf. Beispiele für flexible Arbeitszeitmodelle sind ein kurz- oder langfristiger Wechsel zur Teilzeitarbeit, Gleitzeit, Arbeitsplatzteilung oder die Möglichkeit eines Schichtwechsels ebenso wie die Möglichkeit, unbezahlten Urlaub zu nehmen.

## 2. Flexible Arbeitsorte

*Definition:* Es besteht das Angebot, den Arbeitsort je nach persönlichen Bedürfnissen und Effizienzgesichtspunkten selbst zu bestimmen. Beispiele sind die Einrichtung und technische Unterstützung von Telearbeit bzw. Homeoffice oder die Einrichtung von Ruhearbeitsplätzen innerhalb der Organisation.

## 3. Arbeit gemäß Leistungsfähigkeit

*Definition:* Beschäftigte sollten Berufe ausüben, die ihrer individuellen physischen und mentalen Leistungsfähigkeit sowie Belastbarkeit angemessen sind. Ist das nicht der Fall, so kann dies beispielsweise durch einen zeitlich befristeten oder permanenten Wechsel auf einen Arbeitsplatz mit einer geringeren körperlichen Belastung realisiert werden. Des Weiteren können Rotationsmodelle oder Anpassungen von Arbeitsabläufen in Betracht gezogen werden.

## 4. Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen

*Definition:* Die Gestaltung des Arbeitsplatzes erfolgt nach ergonomischen Gesichtspunkten und berücksichtigt individuelle Gegebenheiten der Beschäftigten. Beispielsweise sollten berufliche Sicherheitsmaßnahmen ergriffen und unterstützende Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt werden.

Die im LLWI-Fragebogen enthaltenen Aussagen zu der Dimension „Arbeitsgestaltung“ lassen sich wie folgt den Indikatoren zuordnen:

Indikator	Zugehörige Aussagen im LLWI
Flexible Arbeitszeiten	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Beschäftigten unserer Organisation können den Beginn und das Ende ihrer täglichen Arbeitszeit an ihre individuellen Bedürfnisse anpassen.</li> <li>2. Die Beschäftigten unserer Organisation können die Anzahl ihrer vertraglich vereinbarten Arbeitsstunden entsprechend ihren individuellen Bedürfnissen reduzieren oder erhöhen.</li> <li>3. Die Beschäftigten unserer Organisation können die Lage und die Länge ihrer Pausen an ihre individuellen Bedürfnisse anpassen.</li> <li>4. Die Beschäftigten unserer Organisation haben ausreichend Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung, um auf unvorhergesehene Ereignisse im Privatleben angemessen reagieren zu können.</li> </ol>
Flexible Arbeitsorte	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Die Beschäftigten unserer Organisation haben die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten.</li> <li>6. Die Beschäftigten unserer Organisation haben die Möglichkeit, ihren Arbeitsort im Betrieb flexibel an ihre aktuellen Bedürfnisse anzupassen (z. B. stille Arbeitsplätze, Steharbeitsplätze, Projektarbeitsräume).</li> <li>7. Die Beschäftigten unserer Organisation können ihren Arbeitsort so wählen, dass die Arbeit mit ihrem Privatleben gut zu vereinbaren ist (Work-Life-Balance).</li> </ol>
Arbeit gemäß Leistungsfähigkeit	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. In unserer Organisation verändern Führungskräfte die Tätigkeiten ihrer Beschäftigten in absehbarer Zeit (z. B. innerhalb eines halben Jahres), sofern sie ihrer Leistungsfähigkeit und Belastungsfähigkeit nicht mehr entsprechen.</li> <li>9. In unserer Organisation wird bei einseitigen oder hohen körperlichen Belastungen an Arbeitsplätzen auf eine entlastungsorientierte Rotation (regelmäßiger Arbeitsplatzwechsel) geachtet.</li> <li>10. In unserer Organisation wird die Tätigkeit bei kognitiver Über- oder Unterforderung (sich viele Dinge merken, sich konzentrieren, schwierige Entscheidungen treffen müssen) in absehbarer Zeit verändert (z. B. innerhalb eines halben Jahres).</li> </ol>

Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen	<p>11. In unserer Organisation werden Arbeitsplätze nach ergonomischen Empfehlungen gestaltet.</p> <p>12. In unserer Organisation werden Vorschläge der Beschäftigten zu ergonomischen Verbesserungen aufgegriffen und möglichst umgesetzt.</p> <p>13. In unserer Organisation können Beschäftigte die Lichtverhältnisse an ihrem Arbeitsplatz an ihre individuellen Bedürfnisse anpassen.</p> <p>14. In unserer Organisation verwenden die Beschäftigten die am besten geeigneten Hilfsmittel, um körperliche Belastungen durch die Arbeit zu verringern.</p>
--------------------------------------	--

## Anregungen für mögliche Maßnahmen

Folgende Handlungsoptionen zur Schaffung einer alters- und altersfreundlichen Arbeitsgestaltung stellen wir auf den nächsten Seiten näher vor:

- Arbeitsplatzteilung (Job-Sharing) zur Ermöglichung von Teilzeitstellen
- Aufgabenrotation (Job-Rotation) zur Erhaltung der körperlichen und mentalen Leistungsfähigkeit
- Ergonomische Anordnung der Arbeitsmittel
- Ergonomische Gestaltung externer Faktoren in der Arbeitsumgebung
- Ergonomische Unterstützung der Körperstellung und -haltung
- Kompensatorische Bedienungshilfen
- Technische und manuelle Hilfsmittel zur physischen Belastungsreduktion
- Gleitzeit zur Flexibilisierung der Arbeitszeit
- Langzeitkonto zur Flexibilisierung der Arbeitszeit
- Telearbeit und mobiles Arbeiten zur Flexibilisierung des Arbeitsortes
- Ermöglichung längerer Auszeiten (Sabbaticals)

### 1. Arbeitsplatzteilung (Job-Sharing) zur Ermöglichung von Teilzeitstellen

Job-Sharing beschreibt die Aufteilung eines Arbeitsplatzes auf zwei oder mehr Beschäftigte; es ist also eine Form der Teilzeitarbeit. Dabei gibt es jedoch meist keine strikte Aufgabenteilung, sondern die Beteiligten müssen die Gesamtheit der notwendigen Anforderungen erfüllen und alle anfallenden Aufgaben übernehmen können. Dementsprechend ist die Teilung vor allem auf die Arbeitszeit bezogen. Die Job-Sharing-Partner entscheiden in Übereinkunft miteinander, wie die Arbeitszeit verteilt wird, um eine möglichst einfache Übergabe untereinander sowie eine reibungslose Zusammenarbeit mit der übrigen Belegschaft zu ermöglichen.

Vielfach ist eine Teilung von Arbeitsplätzen auch dann möglich, wenn dies auf den ersten Blick aufgrund von Verantwortlichkeiten und projektartigen Aufgaben nicht sinnvoll erscheint. In solchen Fällen erfordert die Teilung eine besonders gute Absprache zwischen den Beschäftigten, die durch eine systematische Übergabe sowie eine beiderseits homogene Dokumentation von Arbeitsständen erzielt werden kann. Auch bei Arbeitsplätzen mit Personalverantwortung ist eine Teilung möglich, wobei disziplinarische Aufgaben dann jeweils einer Person zugeordnet und funktionale Führungsaufgaben geteilt werden.

Job-Sharing wird oft vorrangig in der Mitte des Berufslebens praktiziert. Dieses Modell kann jedoch auch bei älteren Beschäftigten sinnvoll sein. Es senkt die Arbeitsbelastung und ermöglicht einen schrittweisen Übergang in den Ruhestand. Für die Organisation sinkt dadurch das Risiko, unter einem möglichen Leistungsabbau der älteren Beschäftigten zu leiden.

Beispiel: Es gibt Dienstleister, die das Job-Sharing-Modell durch Plattformen oder Softwarelösungen unterstützen und dadurch die Einführung in der Organisation erleichtern. Mithilfe einer softwaregesteuerten Tandempartnerbörse lassen sich beispielsweise organisationsintern passende Job-Sharing-Partner im Kreis der Kolleginnen und Kollegen finden.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Körperliche und psychische Belastungsfaktoren verringern durch kürzere Arbeitszeiten und längere Erholungsphasen
- Work-Life-Balance der Beschäftigten verbessern
- Anzahl arbeitnehmermotivierter und/oder krankheitsbedingter Frühverrentungen verringern



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Stigmatisierungen von Teilzeitkräften müssen in der Organisationskultur verhindert werden, um die Akzeptanz neuer Arbeitszeitmodelle zu stärken.
- Job-Sharing ist vor allem erfolgreich, wenn die Beteiligten die gleiche fachliche Kompetenz und Leistungsfähigkeit sowie eine ähnliche Vorstellung über die Aufteilung der Arbeitszeit untereinander aufweisen.
- Maschinenlaufzeiten, Kundenwünsche, Öffnungszeiten und sonstige Rahmenbedingungen sind bei der Umsetzung zu berücksichtigen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anzahl von Job-Sharing-Tandems in der Abteilung/im Betrieb/in der Organisation
  - Anzahl von Job-Sharing-Bewerbungen
  - Verbesserung der Arbeitsfähigkeit durch reduzierte Arbeitszeit und mehr Erholung (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*
  - Verbesserung des Employer-Branding-Rankings durch innovative Arbeitskonzepte\*
  - Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Akzeptanz und Zufriedenheit mit dem Angebot
- \*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

*Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)*

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

*Art der Tätigkeit*

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ
- Belastungsorientiert           vs.    Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert           vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

#### Quellen:

Armstrong-Stassen & Ursel (2009), Bordet (2009), Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2019), Deller et al. (2008), Hobson et al. (2001), MA&T Organisationsentwicklung (o. J.), Naegele & Walker (2007), Prognos AG (2012), Schnieder (2013), Schuh et al. (2001), Standworth (1999), Walker (2005).

#### Weiterführende Informationen:

Ratgeber zum Thema Job-Sharing (Verein PTO, Part Time Optimierung): [www.go4jobsharing.ch/wp-content/uploads/praktische-ratgeber.pdf](http://www.go4jobsharing.ch/wp-content/uploads/praktische-ratgeber.pdf)

Ratgeber zu Job-Sharing und anderen Arbeitszeitmodellen (BAuA): [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.html](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.html)

## 2. Aufgabenrotation (Job-Rotation) zur Erhaltung der körperlichen und mentalen Leistungsfähigkeit

Job-Rotation beschreibt den systematischen, regelmäßigen Arbeitsplatzwechsel von Beschäftigten einer Organisationseinheit. Der Wechsel erfolgt zum Beispiel stündlich, täglich oder wöchentlich, um gleichbleibende Belastungen zu vermeiden und Arbeit abwechslungsreich zu gestalten. Dabei bleiben die spezifischen Arbeitsinhalte der Arbeitsplätze gleich. Die Rotation fördert ein besseres Verständnis für Arbeits- und Produktionsabläufe sowie die Lern- und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten. Diese Maßnahme wird oft im Wechsel angewandt zwischen

- überwiegend körperlichen und überwiegend geistigen Anforderungen,
- ausführenden und dispositiven Tätigkeiten,
- Tätigkeiten mit niedrigen und solchen mit hohen Aktionskräften (Einsatz von Händen und Armen) sowie
- schweren und leichteren Lastenmanipulationen (Belastungen beim Halten und Bewegen von Gewichten).

Gegebenenfalls sind zusätzliche Schulungen für die Beschäftigten erforderlich.

Beispiel: Zwei Beschäftigte teilen sich eine Tätigkeit im Stehen und eine Tätigkeit im Sitzen. Alle zwei Stunden erfolgt der Wechsel.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Einseitige körperliche Beanspruchung verringern durch einen regelmäßigen Wechsel bei Bewegungen und Körperhaltungen
- Psychischen Leistungsabbau und Lernentwöhnung verringern durch den Wechsel bei mentalen Beanspruchungen und den Erwerb neuer Fähigkeiten
- Einsatzflexibilität von Beschäftigten erhöhen durch Einarbeitung in unterschiedliche Aufgaben
- Motivation der Beschäftigten durch abwechslungsreichere Tätigkeiten erhöhen
- Wissensmanagement und Informationsaustausch verbessern durch die Weitergabe von Erfahrungswissen zwischen Beschäftigten der Rotationsfolge
- Anzahl arbeitnehmermotivierter und/oder krankheitsbedingter Frühverrentungen verringern



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Bei der Einführung ist zu berücksichtigen, dass sich die Bereitschaft der Beschäftigten zu Veränderungen am Arbeitsplatz stark unterscheiden kann.
- Es sollte eine größtmögliche Übereinstimmung zwischen den betrieblichen Interessen und den individuellen Wünschen/Bedürfnissen bei den Rotationsfolgen und -frequenzen realisiert werden.
- Betriebliche Anforderungen in den Produktionsbereichen und die damit einhergehenden Belastungen können sich je nach Auftragslage ändern, was bei der Festlegung der Rotation zu berücksichtigen ist.
- Abweichende Berufsordnungen und Ausbildungshintergründe bedingen ggf. fehlende Qualifikationen für die Aufgaben in der Rotationsfolge und machen zusätzliche Schulungen erforderlich.
- Maschinenlaufzeiten, Kundenwünsche, Öffnungszeiten und sonstige Rahmenbedingungen sind bei der Umsetzung zu berücksichtigen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anzahl und Anteil der (älteren) Beschäftigten in Rotation
  - Selbsteinschätzung der Beschäftigten bezüglich ihrer individuellen Passung mit den Arbeitsanforderungen
  - Verringerung der Fluktuation (ungewollte Kündigungen, Frühverrentungen)\*
  - Verbesserung der Arbeitsfähigkeit durch reduzierte einseitige Beanspruchung (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*
  - Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Akzeptanz und Zufriedenheit mit Rotationsbedingungen
- \*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ
- Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

**Quellen:**

Deller et al. (2008), Kirschten (2010), Klippert et al. (2016), Lenze et al. (2011), Prognos AG (2012), Rissén et al. (2002), RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. (2013).

**Weiterführende Informationen:**

Gestaltungsleitfaden für eine demografieorientierte Gestaltung von Job-Rotation (Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA): [https://ffw-nuernberg.de/wp-content/uploads/2017/04/Leitfaden\\_Rotation.pdf](https://ffw-nuernberg.de/wp-content/uploads/2017/04/Leitfaden_Rotation.pdf)

Informationen zur Einführung von Arbeitsplatzwechseln (Job-Rotation) im Unternehmen (Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales): [www.alternsgerechte-arbeit.de/betriebliche-massnahmen/massnahmen/handlungsfeld-arbeitsorganisation/job-rotation](http://www.alternsgerechte-arbeit.de/betriebliche-massnahmen/massnahmen/handlungsfeld-arbeitsorganisation/job-rotation)

Informationen zur Einführung von Job-Rotation (RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.), S. 18–19: [www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/leitfaden/gesund-arbeiten/jobrotation-ausgleich-durch-organisierten-belastungswechsel/2-schritt-massnahmen-planen-und-umsetzen](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/leitfaden/gesund-arbeiten/jobrotation-ausgleich-durch-organisierten-belastungswechsel/2-schritt-massnahmen-planen-und-umsetzen)

**3. Ergonomische Anordnung der Arbeitsmittel**

Die ergonomische Anordnung der Arbeitsmittel kann dem Ausgleich typischer Einschränkungen von älteren Beschäftigten dienen, sowohl in der Produktion als auch im Büro. Zu diesem Zweck werden effiziente Bewegungsabläufe und Greifräume eingerichtet, Gedächtnisstützen verankert, kognitive Anforderungen reduziert sowie visuelle Aufgaben erleichtert. Dies erfolgt anhand definierter Prinzipien:

- Nutzungshäufigkeit: Die am häufigsten angewandten Materialien sollten von den Beschäftigten bequem mit der dominanten Hand zu erreichen sein; die wichtigsten Bildschirme sollten sich im direkten Sichtfeld befinden.
- Reihenfolge: Materialien, die der Reihe nach verwendet werden, sollten dementsprechend nebeneinander platziert sein (zum Beispiel in der Montage).
- Konsistenz: Die Materialien sollten die gleiche Anordnung an ähnlichen Arbeitsplätzen der gleichen Funktion haben.
- Vermeiden von Verwechslungen: Ein ausreichender Abstand zwischen ähnlichen Schaltern oder Hebeln ist notwendig.
- Funktionelle Ähnlichkeit: Komponenten mit ähnlichen Funktionen sollten gruppiert werden und ihre Zuordnung muss klar erkennbar sein.

**Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?**

- Körperliche und psychische Belastungsfaktoren verringern durch eine gesundheitsfreundliche Gestaltung des Arbeitsplatzes
- Anzahl arbeitnehmermotivierter und/oder krankheitsbedingter Frühverrentungen verringern
- Wohlbefinden der Beschäftigten am Arbeitsplatz verbessern

**Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?**

- Bevor ergonomische Veränderungen vorgenommen werden, gilt es, die Bedürfnisse der Beschäftigten am Arbeitsplatz sorgfältig zu analysieren und zu dokumentieren. Das gilt vor allem hinsichtlich altersbedingter Einschränkungen.
- Die Führungskraft hat die Beschäftigten für die korrekte Nutzung präventiver Maßnahmen zu sensibilisieren und darauf hinzuwirken, dass sich alle für das Thema Ergonomie verantwortlich fühlen.
- Im Falle sich ändernder Abläufe oder Arbeitsmittel ist eine erneute Feinjustierung notwendig.
- Es ist sinnvoll, mit Kranken- oder Unfallkassen sowie Berufsgenossenschaften zu kooperieren und ihre Expertise sowie ggf. finanzielle Fördermöglichkeiten zu nutzen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Durchschnittliche Bewertung der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze durch Beschäftigte oder bei Arbeitsplatzbegehungen
- Selbsteinschätzung der Beschäftigten bezüglich ihrer individuellen Passung mit den Arbeitsanforderungen
- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit infolge verbesserter ergonomischer Situation (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

#### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

*Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)*

- Klein (< 50)  Mittel (50–499)  Groß (> 500)

*Art der Tätigkeit*

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

#### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv vs.  Integrativ  
 Belastungsorientiert vs.  Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert vs.  Verhaltensorientiert

#### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

#### Quellen:

Deller et al. (2008), Kugler et al. (2015), Naegele & Walker (2007), Prognos AG (2012), Punnett et al. (2009), Sandrock et al. (2015), Sharit & Czaja (2012).

#### Weiterführende Informationen:

Informationsblatt und Checkliste zum Thema „Muskel-Skelett-Belastung“ (Berufsgenossenschaft Holz und Metall, BGHM): [www.bghm.de/fileadmin/user\\_upload/Arbeitsschuetzer/Praxishilfen/Checklisten/CL-Muskel-Skelett-Belastung.pdf](http://www.bghm.de/fileadmin/user_upload/Arbeitsschuetzer/Praxishilfen/Checklisten/CL-Muskel-Skelett-Belastung.pdf)  
 Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis beim Thema alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung (BAuA): [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Arbeitsgestaltung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Arbeitsgestaltung.pdf?__blob=publicationFile&v=7)

## 4. Ergonomische Gestaltung externer Faktoren in der Arbeitsumgebung

Die externen Faktoren der Arbeitsumgebung wie Schall, Klima und Beleuchtung wirken tagtäglich auf die Beschäftigten ein. Sie sind damit wichtige Bestandteile eines ergonomischen Arbeitsplatzes. Grundsätzlich



sollten Maßnahmen zur Verbesserung dieser Aspekte zunächst an der Quelle ansetzen, etwa durch technische Änderungen. Danach geht es um organisatorische Aspekte, etwa eine räumliche Abtrennung, und abschließend um personenbezogene Maßnahmen, wozu zum Beispiel eine persönliche Schutzausrüstung gehört.

Eine regelmäßige Arbeitsplatzbegutachtung ist empfehlenswert, um den Arbeitsplatz an die sich mit dem Alter ändernden Bedürfnisse der Beschäftigten anzupassen und die Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Eine belegschaftsinterne Ansprechperson für das Thema Gesundheit, die in der Thematik Ergonomie geschult ist, kann hierzu beispielsweise eine routinemäßige Kontrolle vornehmen und notwendige Veränderungen kurzfristig einleiten.

Beispiel: Ältere Beschäftigte haben meist einen höheren Lichtbedarf, der beispielsweise durch zusätzliche Arbeitsplatzleuchten gedeckt werden kann.



#### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Körperliche und psychische Belastungsfaktoren verringern durch eine gesundheitsfreundliche Gestaltung der Arbeitsumgebung
- Anzahl arbeitnehmermotivierter und/oder krankheitsbedingter Frühverrentungen verringern
- Wohlbefinden der Beschäftigten am Arbeitsplatz verbessern



#### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Bevor ergonomische Veränderungen vorgenommen werden, gilt es die Bedürfnisse der Beschäftigten, insbesondere hinsichtlich altersbedingter Einschränkungen, am Arbeitsplatz sorgfältig zu analysieren und zu dokumentieren. Das kann beispielsweise mit einem Altersanzug erfolgen. Dieser Anzug mit Gewichten, Gehördämpfern und eingeschränktem Gesichtsfeld simuliert Altersveränderungen.
- Die Führungskraft hat die Beschäftigten für die korrekte Nutzung präventiver Maßnahmen zu sensibilisieren und darauf hinzuwirken, dass sich alle für das Thema Ergonomie verantwortlich fühlen.
- Im Falle sich ändernder Abläufe oder Arbeitsmittel ist eine erneute Feinjustierung notwendig.
- Es ist sinnvoll, mit Kranken- oder Unfallkassen sowie Berufsgenossenschaften zu kooperieren und ihre Expertise sowie ggf. finanzielle Fördermöglichkeiten zu nutzen.





### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Durchschnittliche Bewertung der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze durch Beschäftigte oder bei Arbeitsplatzbegehungen
- Selbsteinschätzung der Beschäftigten bezüglich ihrer individuellen Passung mit den Arbeitsanforderungen
- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit infolge verbesserter ergonomischer Situation (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ
- Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

#### Quellen:

Deller et al. (2008), Kugler et al. (2015), Prognos AG (2012), Sandrock et al. (2015).

#### Weiterführende Informationen:

Informationen zur Gestaltung von Arbeitsprozessen (Berufsgenossenschaft Holz und Metall), S. 29–42:

[www.bghm.de/jfileadmin/user\\_upload/Arbeitsschuetzer/Gesetze\\_Vorschriften/Informationen/BGHM-I\\_101.pdf](http://www.bghm.de/jfileadmin/user_upload/Arbeitsschuetzer/Gesetze_Vorschriften/Informationen/BGHM-I_101.pdf)

Informationen zur Gestaltung der Arbeitsumgebung für ältere Belegschaften (BAuA), S. 30–35:

[www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A46.html](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A46.html)

### 5. Ergonomische Unterstützung der Körperstellung und -haltung

Für einen ergonomischen Arbeitsplatz sind die Sitz- und Stehgelegenheiten ein wichtiger Aspekt, da diese die Körperstellung und -haltung während der Arbeit wesentlich beeinflussen. Die Nutzung ergonomisch gestalteter Stühle, die neigbare Sitzflächen und anpassbare Sitzhöhen aufweisen, sowie die Möglichkeit eines regelmäßigen Wechsels zwischen Sitzen und Stehen erhalten die Arbeitsfähigkeit über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg.

In Berufen, die langes Stehen erfordern, sind Stehhilfen für ältere Beschäftigte wichtig und gleichzeitig auch für jüngere gesundheitsförderlich. Auch bei Tätigkeiten, die größtenteils am Schreibtisch durchgeführt werden, ist die Einführung von höhenverstellbaren Arbeitstischen sinnvoll, um einen Belastungswechsel zu ermöglichen. Bereits durch kleine Anpassungen sind hierbei kurzfristige positive Auswirkungen möglich. Dies trifft allerdings nur zu, wenn die Beschäftigten richtig mit den Steh- und Sitzgelegenheiten umgehen können beziehungsweise diese für sie individuell richtig eingestellt sind. Dementsprechend sind regelmäßige Schulungen und Arbeitsplatzbegutachtungen durch Fachleute empfehlenswert. Eine belegschaftsinterne Ansprechperson für Gesundheit, die in der Thematik Ergonomie geschult ist, kann ebenfalls hilfreich sein.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Körperliche und psychische Belastungsfaktoren verringern durch eine gesundheitsfreundliche Gestaltung des Arbeitsplatzes
- Anzahl arbeitnehmermotivierter und/oder krankheitsbedingter Frühverrentungen verringern
- Wohlbefinden der Beschäftigten am Arbeitsplatz verbessern



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Bevor ergonomische Veränderungen vorgenommen werden, gilt es die Bedürfnisse der Beschäftigten am Arbeitsplatz sorgfältig zu analysieren und zu dokumentieren. Das gilt vor allem hinsichtlich altersbedingter Einschränkungen.
- Die Führungskraft hat die Beschäftigten für die korrekte Nutzung präventiver Maßnahmen zu sensibilisieren und darauf hinzuwirken, dass sich alle für das Thema Ergonomie verantwortlich fühlen.
- Im Falle sich ändernder Abläufe oder Arbeitsmittel ist eine erneute Feinjustierung notwendig.
- Es ist sinnvoll, mit Kranken- oder Unfallkassen sowie Berufsgenossenschaften zu kooperieren und ihre Expertise sowie ggf. finanzielle Fördermöglichkeiten zu nutzen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Durchschnittliche Bewertung der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze durch Beschäftigte oder bei Arbeitsplatzbegehungen
- Selbsteinschätzung der Beschäftigten bezüglich ihrer individuellen Passung mit den Arbeitsanforderungen
- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit infolge verbesserter ergonomischer Situation (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

*Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)*

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

*Art der Tätigkeit*

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

**Wie wirkt die Maßnahme?**

- Präventiv vs.  Integrativ  
 Belastungsorientiert vs.  Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert vs.  Verhaltensorientiert

**Welchen Aufwand habe ich?**

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

**Quellen:**

Deller et al. (2008), Kugler et al. (2015), Naegele & Walker (2007), Prognos AG (2012), Sandrock et al. (2015).

**Weiterführende Informationen:**

Prinzipien für eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung (Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung, IPA): [www.ipa.fraunhofer.de/content/dam/ipa/de/documents/Kompetenzen/Biomechatronische-Systeme/Ergonomische\\_Arbeitsplatzgestaltung\\_IPA2018.pdf](http://www.ipa.fraunhofer.de/content/dam/ipa/de/documents/Kompetenzen/Biomechatronische-Systeme/Ergonomische_Arbeitsplatzgestaltung_IPA2018.pdf)

Informationsblatt und Checkliste zum Thema „Muskel-Skelett-Belastung“ (Berufsgenossenschaft Holz und Metall, BGHM): [www.bghm.de/fileadmin/user\\_upload/Arbeitsschuertzer/Praxishilfen/Checklisten/CL-Muskel-Skelett-Belastung.pdf](http://www.bghm.de/fileadmin/user_upload/Arbeitsschuertzer/Praxishilfen/Checklisten/CL-Muskel-Skelett-Belastung.pdf)

Informationen zur Gestaltung der Arbeitsumgebung für ältere Belegschaften (BAuA), S. 27–35: [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A46.html](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A46.html)

Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis beim Thema alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung (BAuA), S. 56 f.: [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Arbeitsgestaltung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Arbeitsgestaltung.pdf?__blob=publicationFile&v=7)

**6. Kompensatorische Bedienungshilfen**

Mit dem Alter können vermehrt Defizite bei sensorischen, kognitiven und motorischen Fähigkeiten auftreten. Sehkraft und Hörvermögen lassen nach, ebenso die Aufmerksamkeit und geistige Verarbeitungsgeschwindigkeit. Die physische Reaktionszeit sowie Koordinations- und Mobilitätsprobleme nehmen dagegen zu. Die Defizite können jedoch durch Anpassungen an die Nutzungsbedürfnisse der älteren Beschäftigten und durch passende Hilfsmittel reduziert oder sogar vollständig kompensiert werden.

Bedienungshilfen können vielfältig ausfallen und sich spezifisch an altersbedingte Probleme richten:

- Kognitive Hilfsmittel: Flussdiagramme und Entscheidungsbäume zur Unterstützung bei der Identifikation von passenden Handlungen, Niederschriften von Prozessen und Aktionen, Checklisten, Erinnerungsmodi (zum Beispiel durch Licht-, Ton- oder E-Mail-Nachrichten)
- Visuelle Hilfsmittel: Erhöhung des Kontrasts und der Schriftgröße sowie Nutzung leicht zu unterscheidender Farben an Sichtgeräten, Messinstrumenten und Warnschildern, Verstärkung der Lichtintensität, Verwendung größerer Bildschirme, größere und auffälligere Bedienungstasten
- Auditive Hilfsmittel: Hörhilfen, Reduzierung des Hintergrundlärms (Lärmschutzhilfen), lautere Signale, akustische Vorsignale
- Mensch-System-Interaktion: Spracherkennungssoftware und Bildschirmlesegeräte, Nutzung von Körperbewegungen und Gesten zur Aktivierung von Arbeitsgeräten (mithilfe von Bewegungssensoren oder speziellen Handschuhen), Bildschirmvergrößerungshilfen, alternative Tastaturen und elektronische Mauseinsatzgeräte, Touchscreens

Um eine korrekte Nutzung dieser Hilfen sicherzustellen, sind Schulungen der Beschäftigten empfehlenswert. Außerdem sind regelmäßige Arbeitsplatzbegutachtungen durch Fachleute hilfreich, um den sich mit dem Alter ändernden Bedürfnissen gerecht zu werden. Dafür kann ebenso eine belegschaftsinterne Ansprechperson für Gesundheit, die in der Thematik Ergonomie und Alter geschult ist, verantwortlich sein.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Körperliche und psychische Belastungsfaktoren verringern durch eine gesundheitsfreundliche Gestaltung des Arbeitsplatzes
- Anzahl arbeitnehmermotivierter und/oder krankheitsbedingter Frühverrentungen infolge eines altersbedingten Verlusts körperlicher und kognitiver Fähigkeiten verringern
- Wohlbefinden der Beschäftigten am Arbeitsplatz verbessern



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Bevor ergonomische Veränderungen vorgenommen werden, gilt es, die Bedürfnisse der Beschäftigten am Arbeitsplatz sorgfältig zu analysieren und zu dokumentieren. Das gilt vor allem hinsichtlich altersbedingter Einschränkungen.
- Im Falle sich ändernder Abläufe oder Arbeitsmittel ist eine erneute Feinjustierung notwendig.
- Es ist sinnvoll, mit Kranken- oder Unfallkassen sowie Berufsgenossenschaften zu kooperieren und ihre Expertise sowie ggf. finanzielle Fördermöglichkeiten zu nutzen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Durchschnittliche Bewertung der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze durch die Beschäftigten oder bei Arbeitsplatzbegehungen
  - Verringerung der Fluktuation älterer Beschäftigter (ungewollte Kündigungen, Frühverrentungen)\*
  - Verbesserung der Arbeitsfähigkeit infolge geringerer Beanspruchung (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*
  - Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Akzeptanz und Nutzung der Hilfsmittel
- \*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

*Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)*

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

*Art der Tätigkeit*

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ
- Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

#### Quellen:

Deller et al. (2008), Hedge & Borman (2012), Kroemer (2009), Kugler et al. (2015), Naegele & Walker (2007), Prognos AG (2012), Sandrock et al. (2015), Voelpel et al. (2007).

#### Weiterführende Informationen:

Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“, Ausgabe 2: Altersgerechte Arbeitsgestaltung (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), S. 23 f.: [www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/A746-2-altersgerechte-arbeitswelt-2.html](http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/A746-2-altersgerechte-arbeitswelt-2.html)  
Informationen und Tipps zum Umgang mit älteren Belegschaften und Büroarbeit (BAuA), S. 17–35:  
[www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A46.html](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A46.html)

## 7. Technische und manuelle Hilfsmittel zur physischen Belastungsreduktion

Durch die Einführung von unterstützenden Hilfsmitteln, Einrichtungen und Assistenzsystemen können die körperlichen Anforderungen der Arbeit reduziert und damit das Verhältnis zwischen Arbeitsbelastung und individueller Belastbarkeit der Beschäftigten verbessert werden. Dies trägt langfristig zu weniger krankheitsbedingten Ausfällen bei. Um eine korrekte Nutzung dieser Hilfsmittel sicherzustellen, sind Schulungen der Beschäftigten empfehlenswert. Häufig bestehen die Herausforderungen nicht in der Verfügbarkeit und Investition in geeignete Hilfsmittel, sondern darin, dass Beschäftigte nicht über die notwendigen Kenntnisse über die korrekte Anwendung der Hilfsmittel verfügen oder die Hilfsmittel aufgrund von Zeitverlusten oder Umständlichkeit in der Anwendung nicht nutzen.

Beispiel: Zu den technischen Hilfsmitteln zählen maschinelle Vorrichtungen zum Heben und Tragen von Lasten (beispielsweise Vakuumhebehilfen), Treppensteigergeräte, Exoskelette oder Roboter. Manuelle Hilfsmittel umfassen beispielsweise Schubkarren, Tragegurte oder vibrationsmindernde Griffe.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Anzahl arbeitnehmermotivierter und/oder krankheitsbedingter Frühverrentungen verringern
- Körperliche Belastungsfaktoren verringern durch die Nutzung von Hilfsmitteln am Arbeitsplatz
- Wohlbefinden der Beschäftigten am Arbeitsplatz verbessern



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Bevor ergonomische Veränderungen vorgenommen werden, gilt es, die Bedürfnisse der Beschäftigten am Arbeitsplatz sorgfältig zu analysieren und zu dokumentieren. Das gilt vor allem hinsichtlich altersbedingter Einschränkungen.
- Die Führungskraft hat die Beschäftigten für die korrekte Nutzung präventiver Maßnahmen zu sensibilisieren und darauf hinzuwirken, dass sich alle für das Thema Ergonomie verantwortlich fühlen.
- Im Falle sich ändernder Abläufe oder Arbeitsmittel ist eine erneute Feinjustierung notwendig.
- Es ist sinnvoll, mit Kranken- oder Unfallkassen sowie Berufsgenossenschaften zu kooperieren und ihre Expertise sowie ggf. finanzielle Fördermöglichkeiten zu nutzen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Durchschnittliche Bewertung der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze durch Beschäftigte oder bei Arbeitsplatzbegehungen
  - Selbsteinschätzung der Beschäftigten bezüglich ihrer individuellen Passung mit den Arbeitsanforderungen
  - Verbesserung der Arbeitsfähigkeit infolge geringerer Beanspruchung durch die Anwendung ergonomischer Hilfsmittel (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*
  - Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Akzeptanz und Nutzung der Hilfsmittel
- \*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ  
 Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

### Quellen:

Berufsgenossenschaft Holz und Metall (2013), Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013), Köchling et al. (2005), Luick (2014), Naegele & Walker (2007), Prognos AG (2012), Sandrock et al. (2015), Sharit & Czaja (2012), Voelpel et al. (2007).

### Weiterführende Informationen:

Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis beim Thema alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung (BAuA), S. 54 f.: [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Arbeitsgestaltung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Arbeitsgestaltung.pdf?__blob=publicationFile&v=7)  
 Informationsblatt und Checkliste zum Thema „Muskel-Skelett-Belastung“ (Berufsgenossenschaft Holz und Metall, BGHM): [www.bghm.de/fileadmin/user\\_upload/Arbeitsschuertzer/Praxishilfen/Checklisten/CL-Muskel-Skelett-Belastung.pdf](http://www.bghm.de/fileadmin/user_upload/Arbeitsschuertzer/Praxishilfen/Checklisten/CL-Muskel-Skelett-Belastung.pdf)

## 8. Gleitzeit zur Flexibilisierung der Arbeitszeit

Gleitzeitregelungen ermöglichen den Beschäftigten, die Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit innerhalb eines festgelegten Rahmens eigenverantwortlich zu beeinflussen. Dabei kann bei Bedarf eine Kernarbeitszeit definiert werden, in der Anwesenheitspflicht besteht. Gleitzeit ermöglicht älteren Beschäftigten, die eigene Arbeit freier zu gestalten, um beispielsweise bei abnehmender Konzentrationsfähigkeit im Alter eine längere Mittagspause zu machen und so am Nachmittag ausgeruhter und konzentrierter arbeiten zu können. Ebenso ist es möglich, dass Beschäftigte aufgrund des mit dem Alter abnehmenden Schlafbedarfs bei Nacht morgens früher mit der Arbeit beginnen. Sie können so einige Zeit vor Betriebsbeginn mit der von älteren Personen häufig positiv wahrgenommenen Ruhe arbeiten.

Beispiel: Die Rahmenarbeitszeit ist auf 6 Uhr bis 18 Uhr festgelegt, und die Kernarbeitszeit liegt zwischen 09:30 Uhr und 15 Uhr. Dadurch werden den Beschäftigten sowohl vormittags als auch nachmittags einige Stunden zum „Eingleiten“ und „Ausgleiten“ ermöglicht. Private Verpflichtungen und gesundheitliche Bedürfnisse können so leichter in Einklang mit der Arbeitszeit gebracht werden.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Work-Life-Balance der Beschäftigten verbessern
- Stärkung des wahrgenommenen entgegengebrachten Vertrauens



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Es sollte eine größtmögliche Übereinstimmung zwischen den betrieblichen Interessen und den individuellen Wünschen/Bedürfnissen hinsichtlich der Erreichbarkeit (interne und externe Verfügbarkeit) realisiert werden.
- Maschinenlaufzeiten, Kundenwünsche, Öffnungszeiten und sonstige Rahmenbedingungen sind bei der Umsetzung zu berücksichtigen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anteil an Beschäftigten mit der Möglichkeit flexibler Arbeitszeitgestaltung
- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit durch weniger Stresserscheinungen infolge der besseren Flexibilität (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*
- Verbesserung des Employer-Branding-Rankings durch innovative Arbeitszeitkonzepte\*

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.





### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)  Mittel (50–499)  Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv vs.  Integrativ  
 Belastungsorientiert vs.  Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert vs.  Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

### Quellen:

Allen (2012), Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2019), Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013), Deller et al. (2008), Dörfler (2004), Jaeger & Lennings (2015), Lennings (2013), Naegele & Walker (2007), Prognos AG (2012), RKW Hessen (o. J.), Wöhrmann et al. (2022).

### Weiterführende Informationen:

Informationen zur Einführung verschiedener Arbeitszeitmodelle (Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales): [www.alternsgerechte-arbeit.de/betriebliche-massnahmen/massnahmen/handlungsfeld-arbeitsorganisation/modelle-der-arbeitszeit](http://www.alternsgerechte-arbeit.de/betriebliche-massnahmen/massnahmen/handlungsfeld-arbeitsorganisation/modelle-der-arbeitszeit)

Die „Arbeitszeitbox“ als Modell zur Darstellung unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle mit Gestaltungsmöglichkeiten und Praxisbeispielen (RWTH Aachen): [www.arbeitszeitbox.de](http://www.arbeitszeitbox.de)

Bericht zum Thema des orts- und zeitflexiblen Arbeitens hinsichtlich gesundheitlicher Chancen und Risiken (BAuA), S. 20–31: [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd92.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=22](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd92.pdf?__blob=publicationFile&v=22)

Hilfestellung für Arbeitgeber zur Einschätzung der Qualität von Arbeitszeitmodellen in der Checkliste zur „Gefährdungsbeurteilung Arbeitszeit“ (BAuA): [www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Checkliste-Arbeitszeit.html](http://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Checkliste-Arbeitszeit.html)

## 9. Langzeitkonto zur Flexibilisierung der Arbeitszeit

Auf Langzeitkonten können Beschäftigte über einen längeren Zeitraum von mehreren Jahren bis Jahrzehnten Arbeitszeiten oder Vergütungsanteile ansparen, um diese zu einem späteren Zeitpunkt in bezahlte Freistellungen umzuwandeln. Mit dem Alter und zunehmender Betriebszugehörigkeit erhalten die Beschäftigten somit zusätzliche Flexibilität in der Gestaltung von Arbeitszeit und -umfang. Dabei können je nach betrieblichen

Regeln Teile des Lohns, Bonuszahlungen und Resturlaub auf das Konto eingezahlt werden. Die Organisation bildet für die Konten entsprechende Rückstellungen.

Die Beschäftigten können in Absprache mit dem Arbeitgeber die angesparten Beträge je nach Lebenssituation in Freistellungen umwandeln. Infrage kommen zum Beispiel eine befristete Teilzeitbeschäftigung, eine längere Fort- und Weiterbildung oder eine Auszeit in Form eines Sabbaticals. Da sich die Beschäftigten durch die Konten ein Anrecht auf die Freistellungen erarbeiten, ist eine entsprechend vorausschauende Personalplanung unabdingbar.

Ein Sonderfall von Langzeitkonten sind die sogenannten Lebensarbeitszeitkonten. Diese dienen der Finanzierung eines vorgezogenen Ruhestands in Form eines Vorruhestands oder einer schrittweise reduzierten Arbeitszeit bei beständigem Entgelt am Ende des Erwerbslebens, um im Anschluss daran eine Altersrente zu beziehen.



#### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Work-Life-Balance der Beschäftigten verbessern und Lebensarbeitszeit flexibilisieren durch Anpassung an biografische Phasen
- Allmählichen Übergang in den Ruhestand ermöglichen durch Einsatz von Arbeitszeitguthaben zur schrittweisen Arbeitszeitverkürzung
- Verbesserung des Betriebsklimas durch eine stärkere Vertrauenskultur in der Arbeitszeitgestaltung



#### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Uneingeschränktes Stundensammeln sollte durch betriebliche Richtlinien vermieden werden.
- Es sollte eine größtmögliche Übereinstimmung zwischen den betrieblichen Interessen und den individuellen Wünschen/Bedürfnissen beim Stundenaufbau und -abbau realisiert werden, wobei aber meist das Unternehmen die größere Entscheidungsgewalt behält.
- Zur Sicherung der Rechte aller Beteiligten sollten genaue Regeln für den Umgang mit dem angesparten Zeitguthaben im Fall einer frühzeitigen Beendigung des Arbeitsverhältnisses existieren.
- Maschinenlaufzeiten, Kundenwünsche, Öffnungszeiten und sonstige Rahmenbedingungen sind bei der Umsetzung zu berücksichtigen.





### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anteil an Beschäftigten mit der Nutzungsmöglichkeit eines solchen Kontos
  - Durchschnittlich angespartes Arbeitszeitguthaben pro Beschäftigtem
  - Verringerung der Fluktuation durch die Ermöglichung von mehr Flexibilität in der Arbeitszeitverteilung (ungewollte Kündigungen, Frühverrentungen)\*
  - Verbesserung des Employer-Branding-Rankings durch innovative Arbeitszeitkonzepte\*
  - Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Akzeptanz und Zufriedenheit mit dem Konto
- \*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ
- Belastungsorientiert       vs.    Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert       vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

### Quellen:

Böker & Lindecke (2013), Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2019), Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013), Deloitte Consulting & Baumgartner & Partner Management Consultants (2014), Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen (o. J.), Naegele & Walker (2007), Prognos AG (2012), Riegel & Röhrich (2013), Wotschack et al. (2008).

### Weiterführende Informationen:

Rechtliche Grundlagen und Umsetzungsmöglichkeiten von Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten (Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages): [www.bundestag.de/resource/blob/429228/3/f59e91bc085d2e9b-6b9a2739b8fb45e/wd-6-071-16-pdf-data.pdf](http://www.bundestag.de/resource/blob/429228/3/f59e91bc085d2e9b-6b9a2739b8fb45e/wd-6-071-16-pdf-data.pdf)

Analyse verschiedener Betriebs- und Dienstvereinbarungen sowie Ableitung von Handlungsempfehlungen zu Langzeitkonten (Hans-Böckler-Stiftung): [www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-005384/mbf\\_bvd\\_flexible\\_arbeitszeit\\_langzeitk.pdf](http://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-005384/mbf_bvd_flexible_arbeitszeit_langzeitk.pdf)

Leitfaden zu Lebensarbeitszeitkonten (Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA), S. 34–35: [www.inqa.de/DE/media-thek/publikationen/flexible-arbeitszeitmodelle-leitfaden-fuer-betriebs-und-personalraete.html](http://www.inqa.de/DE/media-thek/publikationen/flexible-arbeitszeitmodelle-leitfaden-fuer-betriebs-und-personalraete.html)

## 10. Telearbeit und mobiles Arbeiten zur Flexibilisierung des Arbeitsortes

Bei der Anwendung von Telearbeit liegt der Arbeitsort der Beschäftigten außerhalb der Organisation, meist zu Hause. Man spricht daher auch vom Homeoffice. Mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologiesystemen sind der Kontakt zur Organisation und der Zugriff auf wichtige Programme oder Dateien gewährleistet. Bei reiner Telearbeit sind die Beschäftigten ausschließlich von zu Hause beruflich aktiv. Bei der alternierenden Telearbeit wird ein Teil der Arbeitszeit von zu Hause gearbeitet und der andere Teil an der betrieblichen Arbeitsstätte. Neben der Telearbeit, bei der ein fester Telearbeitsplatz besteht, kann auch das mobile Arbeiten umgesetzt werden, bei dem die Arbeit an unterschiedlichen Orten außerhalb der Organisation stattfindet.

Diese Maßnahme kann Beschäftigten aller Altersklassen dabei helfen, private und berufliche Verpflichtungen leichter zu vereinbaren und dadurch weniger Stress im Alltag zu erleben. Das trägt zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis ins hohe Alter bei. Allerdings muss gesichert sein, dass alle Beschäftigten hinreichend gut mit den Informations- und Kommunikationstechnologien umgehen können, um einen reibungslosen Arbeitsablauf zu gewährleisten. Dafür sind eventuell zusätzliche Schulungen notwendig, die auf die unterschiedlichen Belegschaftsgruppen ausgerichtet sind. Zur Vermeidung von zusätzlichem Stress sollte die Möglichkeit zur Telearbeit keinesfalls mit der Erwartung verbunden sein, außerhalb des Betriebs stets erreichbar sein zu müssen.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Work-Life-Balance der Beschäftigten verbessern
- Produktivität erhöhen durch mehr Ruhe und bessere Konzentration am Telearbeitsplatz
- Stärkung des wahrgenommenen Vertrauens seitens der Beschäftigten



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Es sollten feste Regeln zur Arbeitszeit und Erreichbarkeit existieren, um verschwommene Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben für die Beschäftigten zu vermeiden.
- Stigmatisierungen neuer Arbeitsmodelle müssen in der Organisationskultur verhindert werden, um die Akzeptanz sowohl auf Führungs- als auch auf Beschäftigtenebene zu stärken.
- Gesetzliche Regeln hinsichtlich Arbeitsschutz, Unfallversicherung, Datenschutz und Haftung sollten im Vorhinein mit den Beschäftigten geklärt und am besten durch eine Ergänzung des Arbeitsvertrages festgehalten werden.
- Bei Bedarf können regelmäßige Anwesenheitstage im Büro eingeführt werden, um die Gefahr eines verminderten Transfers von implizitem Wissen sowie von geschwächten sozialen Arbeitsbeziehungen zu verringern.
- Zusätzliche technische Schulungen können hilfreich sein, da ein sicherer Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien bei älteren Beschäftigten nicht immer gegeben ist.
- Wichtig sind die Verankerung in der Organisationskultur in Form einer Vertrauenskultur und die Einführung einer geeigneten Form der Arbeitszeiterfassung.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anteil an Beschäftigten mit der Möglichkeit flexibler Arbeitsortgestaltung
- Quote der akzeptierten Anträge auf Telearbeit
- Stärkung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten durch ungestörtes Arbeiten und weniger Ablenkungen\*
- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit durch Entlastung infolge der größeren Flexibilität (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*
- Verbesserung des Employer-Branding-Rankings durch innovative Arbeitskonzepte\*

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ  
 Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

### Quellen:

Allen & Shockley (2012), Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020), Deller et al. (2008), Dörfler (2004), Jaeger & Lennings (2015), Junghanns & Pech (2008), Kamp (2000), Lennings (2013), Munsch et al. (2014), Praeg & Bauer (2017), Sharit & Czaja (2009), Sharit & Czaja (2012), Sharit et al. (2009), Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages (2017).

### Weiterführende Informationen:

Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen für Telearbeit und mobiles Arbeiten (Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages): [www.bundestag.de/blob/516470/3a2134679\\_f90bd45dc12dbef26049977/wd-6-149-16-pdf-data.pdf](http://www.bundestag.de/blob/516470/3a2134679_f90bd45dc12dbef26049977/wd-6-149-16-pdf-data.pdf)

Checkliste zur Gestaltung mobiler Arbeit (Institut für Angewandte Arbeitswissenschaft, ifaa): [www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote\\_und\\_Produkte/Checklisten\\_Handlungshilfen/Checkliste\\_Mobile\\_Arbeit\\_Formular\\_2019\\_AR.pdf](http://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/Checkliste_Mobile_Arbeit_Formular_2019_AR.pdf)

Check-up zum Thema Homeoffice (Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Unfallversicherung): <https://publikationen.dguv.de/forschung/iag/praxishilfen/4018/check-up-homeoffice-langversion>

Leitfaden zum zeit- und ortsflexiblen Arbeiten (Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA), S. 36–38: [www.inqa.de/DE/mediathek/publikationen/flexible-arbeitszeitmodelle-leitfaden-fuer-betriebs-und-personalraete.html](http://www.inqa.de/DE/mediathek/publikationen/flexible-arbeitszeitmodelle-leitfaden-fuer-betriebs-und-personalraete.html)

Informationen zur Einführung mobiler Arbeit sowie Darstellung von Chancen und Risiken (BAuA): [www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Flexibilisierung/Mobile-Arbeit/Mobile-Arbeit\\_node.html](http://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Flexibilisierung/Mobile-Arbeit/Mobile-Arbeit_node.html)

## 11. Ermöglichung längerer Auszeiten (Sabbaticals)

Ein Sabbatical ist eine längere Auszeit, deren Dauer entweder durch zeitweise Reduzierung von Lohn oder durch die Ansammlung von Überstunden und Resturlaub durch die Beschäftigten erarbeitet werden kann. Die Beschäftigten können diese Auszeit zur Erfüllung privater Wünsche und Bedürfnisse oder zur Erholung nutzen. Für die Auszeit bleibt das Beschäftigungsverhältnis bestehen, sodass sie weiterhin krankenversichert sind und Rentenansprüche erwirken.

Die Länge der Auszeit und der Zeitpunkt sind dabei von Beschäftigtem und Arbeitgeber gemeinsam zu vereinbaren. Üblich sind Sabbaticals von ein bis sechs Monaten Dauer. Sofern die betriebliche Personalplanung entsprechende Auszeiten ermöglichen kann, bieten diese eine gute Möglichkeit, ältere Beschäftigte vorübergehend von den Belastungen ihrer Tätigkeit zu befreien, um späteren arbeitsbedingten Einschränkungen mit entsprechenden Kosten für das Unternehmen vorzubeugen. Frühzeitig vorübergehende Auszeiten zu ermöglichen, kann wirtschaftlicher sein, als die Beschäftigten aufgrund von Krankheit oder Frühverrentung gänzlich zu verlieren.

Beispiel: Eine Sabbatical-Regelung kann so aufgebaut sein, dass mit einem Vollzeitbeschäftigten ein vorübergehender Teilzeitvertrag abgeschlossen wird. Die erste Hälfte dieser Zeit wird als Arbeitsphase angesehen, in der regulär Vollzeit gearbeitet wird. In der zweiten Phase erfolgt eine vollständige Freistellung. Die Entlohnung entspricht während der gesamten Phase der Höhe eines Teilzeitgehalts. Im Anschluss an die Freistellung kann der Beschäftigte wieder in die Vollzeitstelle zurückkehren.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Körperliche und psychische Belastungsfaktoren verringern durch mehr Erholung und Abstand von der Arbeit
- Schwankungen in der betrieblichen Auslastung ausgleichen durch den strategischen Einsatz von Sabbaticals
- Work-Life-Balance der Beschäftigten verbessern und Lebensarbeitszeit flexibilisieren
- Innovationsfähigkeit im Unternehmen verbessern durch Aneignung zusätzlicher persönlicher und sozialer, ggf. auch fachlicher Kompetenzen und Erfahrungen während des Sabbaticals



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Es sollte eine größtmögliche Übereinstimmung zwischen den betrieblichen Interessen und den individuellen Wünschen/Bedürfnissen hinsichtlich Beginn, Dauer und Erwartungshaltung der Auszeit realisiert werden.
- Eine vorausschauende Regelung von Organisationsfragen und Vertretungsmodalitäten ist notwendig.
- Es muss eine transparente und einheitliche Regelung hinsichtlich Anspruch, Dauer und Zeitrahmen geben, um die Fairness innerhalb der Belegschaft zu sichern.
- Im Falle von Änderungen in der Arbeitsorganisation und -stelle während der Auszeit wird möglicherweise eine erneute Einarbeitung des zurückkehrenden Beschäftigten notwendig.
- Wichtig sind die Verankerung in der Organisationskultur und die Stärkung der Akzeptanz neuer Arbeitszeitmodelle.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Quote der Inanspruchnahme durch Beschäftigte
- Quote der akzeptierten Anträge auf Sabbatical
- Verbesserung des Employer-Branding-Rankings durch innovative Arbeitskonzepte\*
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Akzeptanz und Nutzung des Angebots

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

#### Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)  Mittel (50–499)  Groß (> 500)

#### Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

#### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv vs.  Integrativ  
 Belastungsorientiert vs.  Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert vs.  Verhaltensorientiert

#### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

#### Quellen:

Bös (2007), Carr & Tang (2005), Davidson et al. (2010), Hillebrecht (2018), Holz (2007), MA&T Organisationsentwicklung (o. J.), Pitt-Catsoupes & Smyer (2005), Schnieder (2013), Wörwag & Cloots (2018).

#### Weiterführende Informationen:

Voraussetzungen und Erfahrungen des Sabbaticals in der freien Wirtschaft (Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages): [www.bundestag.de/resource/blob/412800/256d4577f4f31862e5776cf786aec8cf/wd-6-191-08-pdf-data.pdf](http://www.bundestag.de/resource/blob/412800/256d4577f4f31862e5776cf786aec8cf/wd-6-191-08-pdf-data.pdf)

Die „Arbeitszeitbox“ als Modell zur Darstellung unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle mit Gestaltungsmöglichkeiten und Praxisbeispielen (RWTH Aachen): [www.arbeitszeitbox.de](http://www.arbeitszeitbox.de)

Hilfestellung für Arbeitgeber zur Einschätzung der Qualität von Arbeitszeitmodellen in der Checkliste zur „Gefährdungsbeurteilung Arbeitszeit“ (BAuA): [www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Checkliste-Arbeitszeit.html](http://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Checkliste-Arbeitszeit.html)



## Praxisbeispiel

### Gruppenarbeit bei der Berliner Stadtreinigung (BSR)

Die Berliner Stadtreinigung (BSR) hat die Gruppenarbeit als flexible Arbeitsorganisationsform bereits seit vielen Jahren in ihrem Kerngeschäftsfeld Reinigung etabliert.

Wer mit wem, mit welcher Technik und in welcher Tour unterwegs war, wurde früher an jedem Arbeitstag durch die Führungskraft festgelegt. Heute dagegen trägt eine Gruppe von bis zu acht Beschäftigten die Verantwortung für ein festgelegtes Reinigungsrevier, in dem mehrere Straßen zu reinigen sind. Der Umfang ergibt sich dabei aus der tariflichen Leistungsbemessung und natürlich aus dem kommunalen Auftrag der BSR, die Berliner Straßen in einer bestimmten Häufigkeit zu reinigen. In diesem Rahmen entscheidet die Gruppe dann selbst, wie sie ihre Arbeitswoche plant, wie die konkrete Aufgabenverteilung aussieht und auch, wo zuerst gekehrt wird.

Das Modell in Kürze:

- Mehrere Beschäftigte planen in Eigenregie die Reinigungsarbeiten sowie damit zusammenhängende Aufgaben in einem festgelegten Reinigungsrevier – und führen diese auch eigenverantwortlich durch.
- In der Regel besteht eine Gruppe aus acht Beschäftigten. Über die Zusammensetzung können die Kolleginnen und Kollegen selbst entscheiden – vorausgesetzt, es sind bestimmte Qualifikationen abgedeckt.
- So müssen jederzeit Straßen- und Grünflächenreinigerinnen und -reiniger, aber auch Kraftfahrerinnen und -fahrer für Kleinkehrmaschinen und Kehrichtsammelfahrzeuge verfügbar sein. Zudem muss mindestens die Hälfte der Gruppenmitglieder in der Lage sein, eine Leistungsdokumentation zu erstellen.
- Die Interessen der Gruppe vertritt die oder der von der Gruppe gewählte Gruppensprecherin oder -sprecher.

Aufgaben, Gestaltungsspielräume sowie das Zusammenspiel zwischen den Gruppen, den Gruppensprecherinnen und -sprechern sowie den Führungskräften sind in der Dienstvereinbarung „Gruppenarbeit“ klar definiert.

Ein wesentliches Ziel dieser Arbeitsweise: Die Beschäftigten vor Ort entwickeln eine besondere Bindung zu ihrem Revier. Sie wissen aufgrund ihrer Erfahrungen am besten, wo erhöhter Reinigungsbedarf besteht oder wo es vielleicht auch mal reicht, nur etwas Papier aufzuheben. Außerdem können sie die vorhandenen Ressourcen wie etwa Kehrmaschinen so gezielt einsetzen, wie es am effektivsten ist. Und: Der relativ große Gestaltungsspielraum ist für die meisten Beschäftigten motivierender als reiner „Dienst nach Vorschrift“.

Zumal auch Urlaube, Wochenenddienste und Vertretungen – etwa bei krankheitsbedingten Ausfällen – innerhalb der Gruppe selbst organisiert werden können. All das setzt selbstverständlich ein hohes Maß an Eigenverantwortung sowie entsprechende Kompetenzen voraus. Gruppenarbeit muss man eben auch „können“ – das gilt für die gewerblich Beschäftigten genauso wie für deren Führungskräfte.

#### **Kommentar der Autorinnen und Autoren dieser Publikation zur Arbeitsorganisation bei der BSR:**

Durch solch eine flexible Form der Arbeitsorganisation haben Teams die Möglichkeit, die Fähigkeiten und Stärken älterer Beschäftigter gezielt einzusetzen und im Fall von Leistungseinschränkungen flexibler agieren und kompensieren zu können. Auch Möglichkeiten zur Aufgabenrotation können so geschaffen werden.





## Dimension 4 Gesundheitsmanagement



### Die Dimension im Überblick

#### Definition

Die Dimension „Gesundheitsmanagement“ des Later Life Workplace Index umfasst alle Aktivitäten und Maßnahmen der Organisation, die spezifisch auf die Erhaltung und Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten ausgerichtet sind. Gesundheitsmanagement sollte sich durch einen ganzheitlichen Ansatz auszeichnen, der nicht nur spezifische individuelle Interventionen umfasst, sondern auch gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung und Führung.

Die vierte Dimension des LLWI „Gesundheitsmanagement“ untergliedert sich in die folgenden drei Indikatoren:

#### 1. Bewegungs- und Ernährungsangebote

*Definition:* Es werden Maßnahmen angeboten, um die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu stärken, z. B. Sport, aktive Pausen oder Ernährungsberatung.

## 2. Medizinische Angebote

*Definition:* Es gibt medizinische Angebote, die der Vermeidung von Erkrankungen und der Wiederherstellung der Gesundheit der Beschäftigten dienen, z. B. ein Betriebsarzt, Vorsorgeuntersuchungen, physiotherapeutische Angebote wie Rückenmassagen oder Gesundheitsprogramme.

## 3. Angebote zur Förderung des Gesundheitsbewusstseins

*Definition:* Es werden Maßnahmen angeboten, die darauf abzielen, Wissen über gesundheitsförderliches Verhalten aufzubauen und die Entscheidungs- und Handlungskompetenz der Beschäftigten in Gesundheitsfragen zu erhöhen. Dies kann durch die Bereitstellung von Informationen zu einer gesunden Lebensführung geschehen. Darüber hinaus sollten Führungskräfte als Vorbilder für gesundheitsförderliches Verhalten agieren und ein gesundes Arbeitsumfeld schaffen. Dies beinhaltet auch die eigene aktive Teilnahme an Sport- und Ernährungsprogrammen oder die Motivation der Beschäftigten zu einer nachhaltigen Work-Life-Balance.

Die im LLWI-Fragebogen enthaltenen Aussagen zur Dimension „Gesundheitsmanagement“ lassen sich wie folgt den Indikatoren zuordnen:

Indikator	Zugehörige Aussagen im LLWI
Bewegungs- und Ernährungsangebote	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Beschäftigten unserer Organisation erhalten Anreize und Möglichkeiten, sich gesund zu ernähren (z. B. über Vergünstigungen oder ein größeres Angebot im Vergleich zu den weniger gesunden Alternativen).</li> <li>2. Die Beschäftigten unserer Organisation werden dazu ermutigt, sich möglichst viel am Arbeitsplatz zu bewegen (z. B. Nutzung der Treppen, Spaziergänge in der Mittagspause, kurzes Sportangebot in der Mittagspause, Nutzung des Fahrrads auf dem Arbeitsweg).</li> <li>3. Die Beschäftigten unserer Organisation erhalten Anreize und Möglichkeiten, sich außerhalb der Arbeit sportlich zu betätigen (z. B. Betriebssportgruppen, Kooperationen mit Vereinen oder Fitnessstudios).</li> </ol>
Medizinische Angebote	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. In unserer Organisation erhalten die Beschäftigten regelmäßig medizinische Vorsorgeuntersuchungen (z. B. Schutzimpfungen, Belastungstests, Sehtest, Blutdruckmessung).</li> <li>5. In unserer Organisation gibt es spezielle Programme, um Beschäftigte nach längerer Krankheit gezielt wieder in den Beruf einzugliedern (z. B. medizinische oder therapeutische Angebote).</li> <li>6. In unserer Organisation erhalten die Beschäftigten am Arbeitsplatz oder in der direkten Umgebung bei Bedarf therapeutische Hilfe (z. B. Physiotherapie bei körperlicher Überbeanspruchung oder Fehlbelastung).</li> </ol>
Angebote zur Förderung des Gesundheitsbewusstseins	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. In unserer Organisation werden die Beschäftigten für gesundheitsförderliches Verhalten sensibilisiert (z. B. durch Schulungen, Beratungsangebote, Aushänge).</li> <li>8. In unserer Organisation setzen sich Führungskräfte und die Geschäftsführung für eine nachhaltig gesunde Lebens- und Arbeitsweise ihrer Beschäftigten ein.</li> <li>9. In unserer Organisation spielen gesundheitliche Aspekte in betrieblichen Entscheidungen eine relevante Rolle (z. B. bei Investitionsentscheidungen oder operativen Veränderungen).</li> </ol>

## Anregungen für mögliche Maßnahmen

Neben gesetzlich verankerter arbeitsmedizinischer Vorsorge und betrieblichem Eingliederungsmanagement (BEM) gibt es viele Handlungsoptionen zur Schaffung eines alters- und altersfreundlichen Gesundheitsmanagements, die wir auf den nächsten Seiten näher vorstellen:

- Belastungsbeurteilung durch Personalbefragung
- Belegschaftsinterne Ansprechperson für Gesundheit (Gesundheitskoordinator)
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Gesunde Ernährungsangebote am Arbeitsplatz
- Gesundheits-Checks und Vorsorgeuntersuchungen in der Organisation
- Gesundheitstage und Aktionswochen in der Organisation
- Interne und externe Bewegungsangebote
- Mitarbeiterberatung zur Stärkung der psychischen Gesundheit
- Regelmäßige Arbeitsplatzbegutachtung und arbeitsmedizinische Beratung
- Stressmanagement-Schulungen
- Training zum ergonomischen Arbeiten

### 1. Belastungsbeurteilung durch Personalbefragung

Eine Personalbefragung bietet die Möglichkeit, die Beschäftigten stärker in die Organisationsführung einzu-beziehen. Es gibt verschiedene Formen, die sich nach Zielsetzung, Form der Datenerhebung, Stichprobe sowie Themenschwerpunkt unterscheiden. In der Regel werden (teil-)standardisierte Fragebogen genutzt. Darin bewerten die Beschäftigten anonym und freiwillig die Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitssituation entlang unterschiedlicher Dimensionen und unterbreiten Verbesserungsvorschläge.

Beziehen sich die Befragungen auf die körperlichen und psychischen Arbeitsbelastungen sowie die gesundheitlichen Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz, liefern sie Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeitssituation und zur Beseitigung konkreter Belastungen. Die Ergebnisse müssen systematisch ausgewertet und anschließend zeitnah und für die Beschäftigten sichtbar umgesetzt werden. Andernfalls birgt die Befragung das Risiko, Vertrauen der Beschäftigten in die Organisationsführung zu verspielen und folglich demotivierend zu wirken.

Beispiel: Eine Personalbefragung sollte an organisationspezifische Bedürfnisse angepasst sein und nach konkreten organisationsrelevanten Themen fragen. Um gesundheitsförderliche Verbesserungsmaßnahmen zu identifizieren, könnten folgende Aspekte Inhalt einer Personalbefragung sein:

- Arbeit: ergonomische Aufgabenbeschreibung, Arbeitsorganisation
- Umfeld: Arbeitsmittel und Sozialräume, Arbeitsumgebung
- Person: Gesundheits- und Freizeitverhalten, Work-Life-Balance
- Führung: Aufgabenorientierung, Personenorientierung
- Gesundheit: körperliche und psychische Beschwerden, positive Stimmung
- Motivation: Zufriedenheit

Es gibt verschiedene elektronische Tools, die eine einfache und schnelle Erstellung von Personalbefragungen ermöglichen.



#### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Körperliche und psychische Belastungsfaktoren verringern durch Mitgestaltung des Arbeitsplatzes
- Mitarbeiter stärker an der Einführung von Verbesserungsmaßnahmen beteiligen
- Beschäftigte stärker in organisationsbezogene Veränderungsprozesse einbinden



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Es ist notwendig, den Beschäftigten die Ergebnisse zurückzumelden und tatsächliche Ausführungsschritte festzuhalten.
- Die Teilnahme an der Befragung muss freiwillig und anonym erfolgen, damit eine ehrliche Einschätzung vonseiten der Beschäftigten vorgenommen wird.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Teilnahmequote der Beschäftigten in Form des Rücklaufs der Fragebogen
- Anzahl und Qualität aufgedeckter Problemfelder anhand der Befragungsergebnisse
- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit infolge umgesetzter Verbesserungsvorschläge (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

#### Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

#### Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

#### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.     Integrativ  
 Belastungsorientiert       vs.     Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert       vs.     Verhaltensorientiert

#### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

#### Quellen:

Baumanns & Münch (2010), Becker (2005), Borg (2003), Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung (o. J.), Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2024), Lenze et al. (2011), Prognos AG (2012), Schuett (2014).

#### Weiterführende Informationen:

Handlungsempfehlungen zum Thema Personalbefragung (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, KOFA):

[www.kofa.de/personalarbeit-analysieren/unternehmen-analysieren/mitarbeiterbefragung](http://www.kofa.de/personalarbeit-analysieren/unternehmen-analysieren/mitarbeiterbefragung)

Nutzen von Personalbefragungen im Unternehmen und praktische Beispiele zur Durchführung (Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales): [www.infoline-gesundheitsfoerderung.de/instrumente/mitarbeiterbefragung](http://www.infoline-gesundheitsfoerderung.de/instrumente/mitarbeiterbefragung)

## 2. Belegschaftsinterne Ansprechperson für Gesundheit (Gesundheitskoordinator)

Die Ernennung und Schulung von Beschäftigten als Ansprechpersonen für Gesundheit kann den Wert eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) in der Organisation betonen. Oft werden sie als Gesundheitskoordinator bezeichnet, je nach Betrieb auch als Gesundheitscoach oder Gesundheitslotse. In kleineren Organisationen sind meist einzelne Angestellte für das BGM zuständig. In größeren Organisationen können auch „Gesundheitszirkel“ eingerichtet werden, in denen sich mehrere Beschäftigte mit BGM befassen.

Unabhängig von der Umsetzungsform widmen diese Personen einen Teil ihrer Arbeitszeit der Unterstützung des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Als Experten ihrer Arbeitssituation identifizieren sie die konkreten Belastungsfaktoren und legen Vorschläge zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung vor. Mithilfe der hauptamtlichen Präventionskräfte oder des Betriebsarztes übernehmen sie die Planung und Umsetzung der Maßnahmen. Außerdem spielen sie eine aktive Rolle bei der Sensibilisierung der Beschäftigten. Sie weisen auf gesundheitsriskante Verhaltensweisen hin, stärken das Bewusstsein für die Gesundheitsangebote im Unternehmen und nehmen Anregungen auf, die in die Entscheidungsprozesse der Führungsetage einfließen.

Gesundheitskoordinatoren dienen als wichtige Vermittlungspersonen zwischen den Hierarchieebenen und als Repräsentanten der Belegschaft. Sie sorgen dafür, dass das BGM nachhaltig berücksichtigt und an die Bedürfnisse der Belegschaft angepasst wird. Des Weiteren haben sie eine Vorbild- sowie Multiplikatorrolle inne, mit der sie die Beschäftigten zu einem gesundheitsschonenden Arbeitsverhalten aktivieren können.

Beispiel: Um als Gesundheitskoordinator tätig sein zu können, werden interessierte Beschäftigte durch Schulungen mit dem benötigten Fachwissen und den Qualifikationen ausgestattet. Eine solche Weiterbildung kann verschiedene Themen umfassen, zum Beispiel psychosoziale Kompetenz, ausgewogene Ernährung, Ausgleichs-/Bewegungs-/Ausdauertraining, Alkoholprävention und Nichtraucherschutz. Zusätzlich sind regelmäßige Auffrischkurse empfehlenswert.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Körperliche und psychische Belastungsfaktoren verringern durch Planung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen
- Kommunikation zwischen Beschäftigten und Führungsebene verbessern durch die Funktion des Gesundheitskoordinators als Ansprechpartner
- Mitarbeiter stärker an unternehmerischen Entscheidungen der betrieblichen Gesundheitsförderung beteiligen
- Anzahl arbeitnehmermotivierter und/oder krankheitsbedingter Frühverrentungen verringern
- Wohlbefinden der Beschäftigten am Arbeitsplatz verbessern



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Eine offene und vertrauenswürdige interne Kommunikation trägt dazu bei, dass Beschäftigte ebenfalls schwierige Themen und Belastungsfaktoren (beispielsweise das Vorgesetztenverhalten) offen ansprechen.
- Wichtig ist die Verankerung in der Unternehmenskultur, um eine nachhaltige Akzeptanz des Gesundheitskoordinators zu erreichen.
- Es ist notwendig, dass die neue Rolle zur tatsächlichen Umsetzung von Änderungsvorschlägen in der Organisation führt.
- Die Gesundheitskoordinatoren verpflichten sich auf das Datengeheimnis und stellen die Vertraulichkeit der Absprachen sicher.
- Zusätzliche Schulungen zur Qualifizierung als Gesundheitskoordinator sind für eine erfolgreiche Ausfüllung dieser Rolle notwendig.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Teilnahmequote der Beschäftigten in Form von wahrgenommenen Beratungen oder angesprochenen Themen
- Anzahl und Qualität aufgedeckter Problemfelder durch die Rolle des Gesundheitskoordinators
- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit infolge stärkerer Wahrnehmung gesundheitlicher Themen (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

#### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

*Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)*

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

*Art der Tätigkeit*

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

#### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ
- Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

#### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

#### Quellen:

Baumeister & Jurchen (2015), Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement & BSA-Akademie (o. J.), Kiesche (2013), Kohte (2005), Prognos AG (2012), Wittig-Goetz (o. J.).

#### Weiterführende Informationen:

Informationen zur Umsetzung eines Gesundheitszirkels in der Organisation (Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales): [www.infoline-gesundheitsfoerderung.de/instrumente/gesundheitszirkel](http://www.infoline-gesundheitsfoerderung.de/instrumente/gesundheitszirkel)

### 3. Betriebliches Eingliederungsmanagement

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) zielt darauf ab, Beschäftigte, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren, durch gezielte Maßnahmen wieder in das Erwerbsleben einzugliedern.



Für diesen Prozess ist der Aufbau einer Vertrauensbasis erforderlich, da Krankheit und Arbeitsunfähigkeit sehr persönliche Themen sind. Dies muss die Organisation bereits bei der ersten Kontaktaufnahme berücksichtigen, wenn sie den Betroffenen, wie gesetzlich vorgeschrieben, ein BEM-Gespräch anbietet. Eine offene und transparente Kommunikation über den Ablauf eines BEM und den vertraulichen Umgang mit allen Informationen kann dabei helfen, die Beschäftigten von einer Teilnahme am BEM zu überzeugen.

Auf betrieblicher Ebene kann die Einrichtung eines BEM- oder Integrationsteams hilfreich sein, das für die Gestaltung, Steuerung und Durchführung des Eingliederungsprozesses verantwortlich ist. Ein solches Team ermöglicht eine gleichbleibende und durch Schulungen qualifizierte Begleitung über den gesamten Prozess hinweg. Fester Bestandteil des Teams sind ein Mitglied der zuständigen Interessenvertretung sowie ein Vertreter des Arbeitgebers, meist in Form eines BEM-Beauftragten. Dieser steht dem Betroffenen als erste fachkompetente und vertrauensvolle Ansprechperson zur Verfügung, was ebenfalls der Stärkung der Vertrauensbasis dient; gleichzeitig ist der BEM-Beauftragte auch Kontaktperson für die externen Beteiligten wie beispielsweise Rehabilitationsträger.

Dem BEM-Team gehören außerdem Mitglieder des Betriebs- oder Personalrats und eventuell der Schwerbehindertenvertretung an. Das Team kooperiert mit betriebsärztlichen Fachkräften, dem Disability-Manager, bei Bedarf auch mit Sicherheitsfachkräften, Vorgesetzten, Qualitätsmanagern und dem Datenschutzbeauftragten. Externe Beteiligte können Träger der gesetzlichen Unfallversicherung, Krankenkassen, Integrationsämter und Rehabilitationsträger sein; sie können im weiteren Verlauf des BEM Kontakte zu internen oder externen Institutionen und Experten herstellen. Das BEM umfasst mehrere Gespräche mit der betroffenen Person. Eine zentrale Rolle spielt die Frage, inwiefern der Arbeitsplatz den individuellen Fähigkeiten und Interessen entspricht. Auch die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung sind einzubeziehen. Auf dieser Grundlage werden Maßnahmen zur Eingliederung entwickelt, die von der Prävention über die Rehabilitation bis zur Integration reichen und auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen:

- Technische Lösungen (zum Beispiel Anschaffung unterstützender technischer Hilfsmittel)
- Veränderung der Arbeitsorganisation (etwa Verringerung oder Flexibilisierung der Arbeitszeit, Arbeitsplatzwechsel)

- Veränderung der Tätigkeit (beispielsweise durch abwechslungsreichere Aufgaben)
- Psychosoziales Umfeld (ggf. Anpassung des Führungsverhaltens)
- Persönliche Maßnahmen (zum Beispiel Weiterbildungen)

Das Team sollte imstande sein, schnell und ohne bürokratische Hürden zu entscheiden. Das betrifft auch finanzielle Aufwendungen zum Beispiel für die Arbeitsplatzausstattung. Die betroffene Person ist dabei stets einzubeziehen, um gemeinsame Lösungswege zu finden, die zu den Wünschen, Bedürfnissen und Stärken der Person passen. Im Falle älterer Beschäftigter sind an dieser Stelle insbesondere altersgerechte Maßnahmen zu bedenken, um die Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern und möglichst lange zu erhalten.

Die Durchführung der Maßnahmen erfolgt in ständiger Begleitung durch den BEM-Beauftragten. Er ist zuständig dafür, die Wirksamkeit der Maßnahmen regelmäßig zu überprüfen. Schließlich folgen die Evaluation und Dokumentation des Prozesses. Zusätzlich zu diesem BEM-Prozess können die Beauftragten einen großen Nutzen für die Organisation haben, indem sie Synergieeffekte zum betrieblichen Gesundheitsmanagement aufbauen, ein betriebliches Frühwarnsystem implementieren oder auch die betriebliche Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit des BEM übernehmen.

Beispiel: Eine weitverbreitete Maßnahme des BEM ist die stufenweise Wiedereingliederung der Beschäftigten, auch „Hamburger Modell“ genannt. Dabei werden die Betroffenen in ständiger Abstimmung zwischen einer ärztlichen Fachkraft und dem Arbeitgeber schrittweise wieder am bisherigen Arbeitsplatz eingesetzt, damit sie sich schonend an die volle Arbeitsbelastung gewöhnen. Die stufenweise Wiedereingliederung stammt ursprünglich aus der medizinischen Rehabilitation.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Arbeitsunfähigkeit überwinden durch Verringerung arbeitsplatzbezogener Belastungsfaktoren
- Erneuter Arbeitsunfähigkeit vorbeugen
- Rehabilitationsbedarfe zur Sicherung der Erwerbsfähigkeit bis ins Rentenalter frühzeitig erkennen



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Eingliederungsmaßnahmen sind immer abhängig vom Einzelfall und sollten individuell angepasst werden.
- Organisation und Ablauf des BEM können durch eine Betriebs- oder mindestens eine Integrationsvereinbarung geregelt werden.
- Die Schweigepflicht ist von allen Beteiligten zu befolgen, um dem Anspruch der Betroffenen auf einen vertraulichen Umgang mit den persönlichen Themen im BEM gerecht zu werden.
- Wichtig ist die Verankerung in der Organisations- und Führungskultur in Form einer Präventionskultur in Kombination mit anderen Gesundheitsmaßnahmen.
- Es kann sinnvoll sein, mit Rehabilitationsträgern, Berufsgenossenschaften oder der Rentenversicherung zu kooperieren und ihre Expertise zu nutzen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anteil erfolgreich Wiedereingegliedert im Verhältnis zum Anteil Langzeiterkrankter
- Anteil Beschäftigter mit Leistungs-/Einsatzbeschränkungen
- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit infolge eingeleiteter BEM-Maßnahmen (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.



### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ  
 Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

### Quellen:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2019a), Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2019b), Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (o. J.), Giesert & Wendt-Danigel (2011), Köchling et al. (2005), Niehaus et al. (2008), Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (2016), REHADAT-talentplus (o. J.), RKW Kompetenzzentrum & Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales (2018–2024a), RKW Kompetenzzentrum & Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales (2018–2024b), Römer & Feldes (2005).

### Weiterführende Informationen:

Handlungsleitfaden zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (Deutsche Rentenversicherung Bund):

[www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Experten/Arbeitgeber-und-Steuerberater/BEM/bem\\_leitfaden.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Experten/Arbeitgeber-und-Steuerberater/BEM/bem_leitfaden.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

Handlungsleitfaden für ein betriebliches Eingliederungsmanagement (Hans-Böckler-Stiftung): [www.betriebliche-eingliederung.de/fileadmin/betriebliche\\_eingliederung/dokumente/links/handlungsleitfaden\\_BEM-.pdf](http://www.betriebliche-eingliederung.de/fileadmin/betriebliche_eingliederung/dokumente/links/handlungsleitfaden_BEM-.pdf)

Informationsbroschüren und Handlungsleitfäden zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (Landeswohlfahrtsverband Hessen): [www.integrationsamt-hessen.de/fuer-arbeitgeber/praevention-bem/bem.html](http://www.integrationsamt-hessen.de/fuer-arbeitgeber/praevention-bem/bem.html)

Fragen und Antworten zur betrieblichen Eingliederung nach längerer Krankheit (Bundesministerium für Arbeit und Soziales): [www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/a748-betriebliche-eingliederung.html](http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/a748-betriebliche-eingliederung.html)

Informationen und Publikationen zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BAuA): [www.baua.de/DE/Themen/Praevention/Betriebliche-Praeventionsarbeit/Betriebliches-Eingliederungsmanagement](http://www.baua.de/DE/Themen/Praevention/Betriebliche-Praeventionsarbeit/Betriebliches-Eingliederungsmanagement)

## 4. Gesunde Ernährungsangebote am Arbeitsplatz

Arbeitgeber können die gesunde Ernährung ihrer Beschäftigten auf vielfältige Weise fördern. In der Kantine, in Verkaufsautomaten und bei betrieblichen Veranstaltungen können sie dafür sorgen, dass es genügend gesunde

Speisen gibt. Mit Schildern und Etiketten können sie auf bestimmte Lebensmittel hinweisen und durch die Bezuschussung von Gemüse oder Obst weitere Anreize schaffen, sich gesund zu ernähren. Eine Ernährungsberatung für die Beschäftigten kann dabei helfen, das Bewusstsein für gesunde Ernährung zu stärken.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Anregungen zu gesünderer Lebensweise geben
- Anzahl von Frühverrentungen infolge von Krankheiten, die mit der Ernährung in Verbindung stehen, verringern



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Die Ernährungsangebote sollten an die Bedürfnisse der Beschäftigtengruppen und ihren Arbeitsalltag angepasst werden.
- Wichtig ist die Verankerung in der Organisationskultur in Verbindung mit anderen Gesundheitsangeboten, um nachhaltige Änderungen in den Gewohnheiten der Beschäftigten zu erreichen.
- Anreize helfen dabei, die Beschäftigten zur Teilnahme zu ermuntern.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Absatz gesunder Gerichte in der Kantine
- Quote der Kantinennutzung durch Beschäftigte
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Akzeptanz und Zufriedenheit mit Ernährungsangeboten

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

*Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)*

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

*Art der Tätigkeit*

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ
- Belastungsorientiert       vs.    Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert       vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

**Quellen:**

Anderson et al. (2009), Klaffke & Bohlayer (2014), Kovatsch (2014), Lippke & Dilger (2022), Quintiliani et al. (2010), Trapp et al. (2004).

**Weiterführende Informationen:**

Faktenblatt zu gesunder Ernährung am Arbeitsplatz (BKK Dachverband): [www.bgm-bkk.de/uploads/media/Faktenblatt\\_Ernaehrung\\_01.pdf](http://www.bgm-bkk.de/uploads/media/Faktenblatt_Ernaehrung_01.pdf)

**5. Gesundheits-Checks und Vorsorgeuntersuchungen in der Organisation**

Die Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge (ArbMedVV) definiert Pflicht-, Angebots- und Wunschvorsorge. Gesundheits-Checks und Vorsorgeuntersuchungen dienen der Sicherung der physischen und psychischen Arbeitsfähigkeit und ermöglichen, Belastungen frühzeitig zu erkennen und präventive Gegenmaßnahmen einzuleiten. Je nach Berufsgruppe sind verschiedene Untersuchungen sinnvoll. Häufig gehören dazu Sehtests, Schutzimpfungen gegen Grippe und andere Erreger sowie Vorsorgeuntersuchungen, zum Beispiel zur Früherkennung von Krebs, Herz-Kreislauf- oder Schilddrüsenerkrankungen. Diese Untersuchungen sollten regelmäßig und mindestens alle fünf Jahre durchgeführt werden, mit zunehmendem Alter häufiger.

Eine Erhebung des Gesundheitsstatus vor Ort in der Betriebsstätte kann eine Möglichkeit sein, um das Gesundheitsbewusstsein der Beschäftigten zu stärken. Zwar unterliegt der individuelle Gesundheitszustand der ärztlichen Schweigepflicht, jedoch kann das ausführende medizinische Fachpersonal der Organisation ein Gesamtbild zu Tendenzen und potenziellen Gegenmaßnahmen zur Verfügung stellen.

Beispiel: In der Organisation wird regelmäßig der Gesundheitsstatus der Beschäftigten überprüft. Dazu gehört das Ermitteln von Blutdruck, Blutzuckerspiegel, Cholesterinwerten, Body-Mass-Index und Körperfettanteil. In Fitness-Checks wird die Ausdauer getestet und die Lungenfunktion überprüft. Außerdem werden Magen- und Darmspiegelungen und eine Untersuchung des Herz-Kreislauf-Systems angeboten. Psychische Belastungen werden in einem vertraulichen Behandlungsgespräch ermittelt. Auf diese Weise bekommen die Beschäftigten in kürzester Zeit einen umfassenden Überblick über ihren Gesundheitszustand und erhalten Tipps für einen gesünderen Lebensstil.

**Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?**

- Ernährungs- und/oder Lebensgewohnheiten der Beschäftigten verbessern
- Anzahl arbeitnehmermotivierter und/oder krankheitsbedingter Frühverrentungen verringern



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Auf die Einhaltung der ärztlichen Schweigepflicht ist hinzuweisen, um Bedenken der Beschäftigten gegen einen unsachgemäßen Umgang mit den Untersuchungsergebnissen vorzubeugen.
- Das Verständnis der Beschäftigten für den Nutzen der Angebote sollte gestärkt werden, um eine ausreichende Teilnahme zu sichern.
- Anreize helfen dabei, die Beschäftigten zur Teilnahme zu animieren.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Teilnahmequote der Beschäftigten an den angebotenen Untersuchungen
- Anzahl und Häufigkeit angebotener Untersuchungen
- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit durch eine gestärkte Gesundheitskompetenz (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Akzeptanz und Zufriedenheit mit den angebotenen Untersuchungen

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

#### Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

#### Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

#### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ  
 Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

#### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

#### Quellen:

Baumanns & Münch (2010), Finell et al. (2016), Kohte (2016), Luick (2014), Naegele & Walker (2007), Prognos AG (2012), Stork (2010).

**Weiterführende Informationen:**

Informationen und Publikationen zur arbeitsmedizinischen Vorsorge (BAuA): [www.baua.de/DE/Themen/Praevention/Arbeitsmedizinische-Praevention/Arbeitsmedizinische-Vorsorge](http://www.baua.de/DE/Themen/Praevention/Arbeitsmedizinische-Praevention/Arbeitsmedizinische-Vorsorge)

**6. Gesundheitstage und Aktionswochen in der Organisation**

Aktionstage oder -wochen zum Thema Gesundheit gehören zu den Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Die Aktionen sollen die Beschäftigten für Gesundheitsthemen sensibilisieren und die individuelle Gesundheitskompetenz fördern. Dazu werden Vorträge, Schulungen, Beratungsgespräche und vieles mehr angeboten. Oft gibt es die Möglichkeit, Sportarten, Entspannungstechniken, Fitnessgeräte und andere Hilfsmittel auszuprobieren. Um möglichst alle Beschäftigtengruppen zu erreichen, sollten Gesundheitstage regelmäßig stattfinden und ein breites Angebotsspektrum abdecken. Die inhaltliche Ausgestaltung der Aktionstage und die Rahmenbedingungen sind abhängig von den Zielen und Ressourcen des Unternehmens. Die Bandbreite reicht von zweistündigen Vorträgen über eintägige Veranstaltungen bis hin zu mehrtägigen Events. Es kann auch sinnvoll sein, über das Jahr verteilt mehrere Schwerpunktthemen zu setzen und die Beschäftigtengruppen mit unterschiedlichen Angeboten anzusprechen. Das Büropersonal hat zum Beispiel andere Bedürfnisse als gewerbliche Arbeitnehmende. Die Kosten dieser Angebote trägt die Organisation, während die Beschäftigten ggf. einen Teil ihrer Freizeit für die Teilnahme investieren müssen.

Beispiel: Die Organisation richtet einmal jährlich einen Gesundheitstag aus, bei dem die folgenden Inhalte angeboten werden:

- Informationsvorträge zu den Themen gesunde Ernährung oder gesunder Schlaf
- Beratungen, zum Beispiel zu Ergonomie am Arbeitsplatz
- Seminare zu den Themen Raucherentwöhnung oder Stressbewältigung
- Mitmachaktionen zum Ausprobieren von sportlichen Aktivitäten wie Yoga oder Nordic Walking
- Untersuchungen zum aktuellen Gesundheitszustand, etwa ein Kardio-Check am Ergometer oder ein Belastungs-EKG. Elektronische Tools ermöglichen eine einfache und schnelle Erstellung von Personalbefragungen.

**Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?**

- Ernährungs- und/oder Lebensgewohnheiten der Beschäftigten verbessern
- Anzahl arbeitnehmermotivierter und/oder krankheitsbedingter Frühverrentungen verringern

**Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?**

- Die Themen und Angebote sollten alle Beschäftigtengruppen ansprechen und zu unterschiedlichen Bedürfnissen passen.
- Anreize helfen dabei, die Beschäftigten zur Teilnahme zu animieren.
- Bei Gesundheitsangeboten außerhalb der Arbeitszeit muss der Nutzen besonders deutlich kommuniziert werden, um die Bereitschaft zur Teilnahme zu erhöhen.
- Es ist sinnvoll, mit Krankenkassen zu kooperieren und ggf. finanzielle Fördermöglichkeiten zu nutzen sowie die Expertise entsprechender Dienstleister von Gesundheitsfördermaßnahmen einzuholen.

**Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?**

- Anzahl und Häufigkeit der angebotenen Aktionen
  - Teilnahmequote der Beschäftigten
  - Verbesserung der Arbeitsfähigkeit durch eine gestärkte Gesundheitskompetenz (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*
  - Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Akzeptanz und Zufriedenheit mit dem Programm
- \*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)  Mittel (50–499)  Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv vs.  Integrativ  
 Belastungsorientiert vs.  Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert vs.  Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

### Quellen:

Deller et al. (2008), Jaeger et al. (2015), Prognos AG (2012).

### Weiterführende Informationen:

Leitfaden zur Planung eines Gesundheitstages (Industrie- und Handelskammer Schwarzwald-Baar-Heuberg):

[www.gesundheitsbewusster-betrieb.de/pdf/Leitfaden\\_zur\\_Planung\\_eines\\_Gesundheitstags.pdf](http://www.gesundheitsbewusster-betrieb.de/pdf/Leitfaden_zur_Planung_eines_Gesundheitstags.pdf)

Informationsbroschüre zur Organisation eines Gesundheitstages (Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung):

[www.bgf-institut.de/fileadmin/redaktion/downloads/Broschueren\\_ALT/BGF\\_Broschuere\\_A4\\_Gesundheitstag\\_screen.pdf](http://www.bgf-institut.de/fileadmin/redaktion/downloads/Broschueren_ALT/BGF_Broschuere_A4_Gesundheitstag_screen.pdf)

Leitfaden und Toolbox zur Organisation eines Gesundheitstages im Betrieb (Unfallkasse Thüringen): [www.ukt.de/sicherheit-und-gesundheit/gesundheitsmanagement](http://www.ukt.de/sicherheit-und-gesundheit/gesundheitsmanagement)

## 7. Interne und externe Bewegungsangebote

Wer gesund bleiben möchte, sollte regelmäßig Sport treiben, da dieser dem Erhalt und der Verbesserung der körperlichen Leistungsfähigkeit dient. Organisationen können dabei unterstützen, indem sie im Betrieb Fitnessräume, Sportgeräte und Trainer bereitstellen und die Bildung von Sportgruppen fördern. Externe Sportangebote können bezuschusst oder Kooperationen mit Sportvereinen oder Fitnessclubs eingegangen werden.

Um fit und beweglich zu bleiben, sind auch kleine Übungen und Bewegungseinheiten im Alltag besonders wichtig. Beschäftigte können ermutigt werden, die Treppe anstelle des Lifts zu nehmen, in der Mittagspause einen Spaziergang zu machen und mit dem Fahrrad zur Arbeit zu kommen. Auch Aktivitäten zur Kräftigung der

Muskulatur können in den Tagesablauf eingebaut werden. Es gibt viele Übungen, die mit geringem zeitlichem Aufwand am Schreibtisch durchgeführt werden können, ohne dass dafür Fitnessgeräte oder Sportbekleidung erforderlich sind. Organisationen können die Beschäftigten durch Schulungen oder Aktionen wie eine „Schrittzähler-Olympiade“ für den Zusammenhang zwischen Sport und Gesundheit sensibilisieren. Solche Maßnahmen steigern die Motivation, sich sportlich zu betätigen und sich im Alltag mehr zu bewegen. Die Beschäftigten tragen auf diese Weise dazu bei, ihre Gesundheit und körperliche Leistungsfähigkeit zu erhalten, was einer langen Teilnahme am Erwerbsleben und einem aktiven Ruhestand zugutekommt.

Beispiel: Eine Organisation bietet ihren Beschäftigten an, Dienstfahrräder oder E-Bikes zu leasen, und beteiligt sich durch Zuschüsse an der Finanzierung. Die Beschäftigten können die Räder auch privat nutzen. Dabei gelten die gleichen steuerlichen Regelungen wie bei einem Dienstwagen.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Körperliche und psychische Leistungseinschränkungen verringern durch regelmäßige sportliche Aktivität
- Kommunikation innerhalb der Belegschaft verbessern durch hierarchieübergreifende Vernetzung und informellen Austausch in den Sportgruppen
- Anzahl arbeitnehmermotivierter und/oder krankheitsbedingter Frühverrentungen verringern durch gesündere Lebensweise der Beschäftigten
- Betriebsklima verbessern durch Bildung informeller Sportgruppen und sozialen Austausch über dienstliche Themen hinaus



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Beim Anbieten von Sportarten und -zeiten ist auf eine größtmögliche Übereinstimmung zwischen den betrieblichen Interessen und den individuellen Bedürfnissen zu achten.
- Getrennte Angebote für ältere und jüngere Beschäftigte können sinnvoll sein, um den unterschiedlichen physischen Voraussetzungen gerecht zu werden.
- Anreize helfen dabei, die Beschäftigten zur Teilnahme zu bewegen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anzahl und Häufigkeit der Bewegungsangebote
  - Teilnahmequote der Beschäftigten
  - Verbesserung der Arbeitsfähigkeit durch erhöhte körperliche Fitness (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*
  - Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Akzeptanz und Zufriedenheit mit dem Programm
- \*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

*Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)*

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

*Art der Tätigkeit*

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv vs.  Integrativ  
 Belastungsorientiert vs.  Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert vs.  Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

### Quellen:

Deller et al. (2008), Dobrinkat (2010), Emrich et al. (2016), JobRad GmbH (o. J.), Lippke & Dilger (2022), Menzel et al. (2015), Wallace & Fischer (2009).

### Weiterführende Informationen:

Praxistipps und Checklisten für die Einführung von Betriebssport in Organisationen (Initiative Gesundheit und Arbeit): [www.bgm-bkk.de/uploads/media/Sportbroschuere21-03-12\\_Web.pdf](http://www.bgm-bkk.de/uploads/media/Sportbroschuere21-03-12_Web.pdf)

Tipps zur Bewegungsförderung der Beschäftigten (Handelskammer Hamburg): [www.hk24.de/blob/hhikh24/produktmarken/branchen-cluster-netzwerke/branchen/downloads/2691372/6f39470e33968cd4cb728d4e584777da/Publikation--Wie-Sie-Ihre-Mitarbeiter-in-Bewegung-bringen--data.pdf](http://www.hk24.de/blob/hhikh24/produktmarken/branchen-cluster-netzwerke/branchen/downloads/2691372/6f39470e33968cd4cb728d4e584777da/Publikation--Wie-Sie-Ihre-Mitarbeiter-in-Bewegung-bringen--data.pdf)

## 8. Mitarbeiterberatung zur Stärkung der psychischen Gesundheit

Beschäftigte erhalten innerhalb ihrer Organisation oftmals nicht ausreichend neutrale, anonyme und fachkundige Beratung zu individuellen beruflichen und persönlichen Problemen und Herausforderungen. Eine Mitarbeiterberatung (Employee Assistance Program, kurz EAP) kann diesen Bedarf decken. Sie zielt vor allem darauf ab, psychische Belastungen der Beschäftigten zu verringern. Zu diesem Zweck können sie sich vertraulich oder sogar anonym an qualifizierte Beraterinnen und Berater wenden, um individuelle Anliegen zu besprechen. In den Gesprächen muss es nicht nur um berufsbezogene Themen wie Konflikte im Kollegenkreis gehen. Es können auch private Angelegenheiten angesprochen werden, seien es gesundheitliche, finanzielle und rechtliche Fragen oder familiäre Probleme, zum Beispiel bei der Kindererziehung oder der Pflege von Angehörigen.

Man unterscheidet dabei zwischen zwei Formen der Mitarbeiterberatung. Bei der internen Beratung richtet die Organisation im Betrieb eine Anlaufstelle für Beratungsleistungen ein. Bei der externen Beratung übernimmt ein beauftragter Dienstleister diese Aufgabe. Welche der beiden Formen für eine Organisation die richtige ist, hängt von zahlreichen Faktoren ab. Dazu zählen nicht zuletzt die Bedürfnisse der Beschäftigten und die vorhandenen Kapazitäten. Die Expertinnen und Experten tragen durch die Beratung entweder zur direkten Bewältigung des individuellen Problems bei oder leiten die Beschäftigten im Falle stärkerer Belastungssymptome an entsprechende Stellen weiter.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Psychische Belastungsfaktoren verringern durch professionelle Unterstützung in Konfliktlagen
- Stress verringern
- Anzahl arbeitnehmermotivierter und/oder krankheitsbedingter Frühverrentungen verringern
- Beschäftigten Wertschätzung zeigen





### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Der offene Umgang mit psychischen Belastungen muss in der Organisationskultur verankert sein, damit Beratungsangebote angenommen werden.
- Der vertrauliche und datenschutzkonforme Umgang mit persönlichen Informationen muss gewährleistet sein.
- Für Personen, die negative Folgen befürchten, wenn sie das Beratungsangebot annehmen, ist eine anonyme Beratung anzubieten.
- Eine möglichst große Vielfalt angebotener Beratungsthemen, die sich an die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen und ihre individuellen Bedürfnisse richten, stärkt die Akzeptanz des Angebots.
- Bei der Wahl zwischen einem internen oder einem externen Beratungssystem müssen verschiedene Faktoren berücksichtigt werden, etwa die benötigte Beraterkapazität, die gewünschten Beratungsformen, Standortunabhängigkeit, Flexibilität und Qualifikationen der Beraterinnen und Berater.
- Da es in Deutschland keine anerkannten EAP-Standards gibt, bedarf es beim Vergleich von Anbietern bestimmter Qualitätskriterien wie Integrität, Zurückhaltung, Korrektheit, Klarheit, Loyalität, Respekt und Verschwiegenheit.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Quote der Inanspruchnahme durch Beschäftigte in Form von wahrgenommenen Beratungen
- Reduzierung wahrgenommener psychischer Gefahren im Rahmen der psychischen Gefährdungsbeurteilung
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich der Akzeptanz und Zufriedenheit mit dem Angebot

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

*Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)*

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

*Art der Tätigkeit*

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ
- Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

**Quellen:**

Initiative Neue Qualität der Arbeit (2021), Schulte-Meßtorff & Wehr (2013).

**Weiterführende Informationen:**

Leitfaden zur Auswahl von Angeboten der Mitarbeiterberatung (Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA): [www.inqa.de/SharedDocs/downloads/kein-stress-mit-dem-stress-eine-handlungshilfe-fuer-beschaefigte.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/kein-stress-mit-dem-stress-eine-handlungshilfe-fuer-beschaefigte.pdf?__blob=publicationFile&v=4)  
 Factsheet zum Employee Assistance Program (EAP) (Canadian Department of Health and Safety [Englisch]): [www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/eap.html](http://www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/eap.html)

**9. Regelmäßige Arbeitsplatzbegutachtung und arbeitsmedizinische Beratung**

Bei einer Arbeitsplatzbegutachtung werden mögliche Ursachen für krankheitsbedingte Fehlzeiten am Arbeitsplatz analysiert. Zu diesem Zweck beobachten Fachkräfte mit entsprechender Expertise den Arbeitsalltag an ausgewählten Arbeitsplätzen. Dabei spielen sowohl ergonomische Kriterien eine Rolle als auch die Art der Arbeitsplatzgestaltung und -organisation, das individuelle Arbeitsverhalten und die Bewegungsmuster der Beschäftigten. An einer solchen Arbeitsplatzbegehung können Betriebsratsmitglieder, Betriebsärzte, Sicherheitsfachkräfte, Produktionsleitende und andere Personengruppen teilnehmen.

Während die einfache Arbeitsstättenbegehung nach Arbeitsschutzgesetz verpflichtend ist, kann eine vertiefende Analyse bei der Begehung die Aussagequalität verbessern. Aus den Gesprächen der Beschäftigten mit Medizinern oder Arbeitsschutzexperten können ebenfalls geeignete Maßnahmen abgeleitet werden, um Fehlbelastungen zu vermindern. Denkbar ist auch die Bereitstellung eines Budgets, über das die betroffenen Personen für Arbeitsplatzanpassungen verfügen können, um unterschiedliche Möglichkeiten auszuprobieren.

Regelmäßige Begehungen bieten die Chance, die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen laufend zu überprüfen. Die festgestellten Mängel und Verbesserungsvorschläge sollten dokumentiert werden, um bei der nächsten Begehung einen Vergleichsmaßstab zu haben. Je häufiger Begehungen stattfinden, desto früher kann auf Änderungen in der Arbeitsorganisation, der Arbeitsumgebung oder der gesundheitlichen Situation der Beschäftigten reagiert werden. Dies ist besonders wichtig, um ältere Beschäftigte stets leistungsgerecht einsetzen zu können.

**Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?**

- Passung zwischen betrieblichen Anforderungen und individuellen Kompetenzen verbessern
- Qualität der Gesundheitsmaßnahmen sichern durch betriebsmedizinische Bewertung und Evaluation
- Körperliche und psychische Belastungsfaktoren verringern durch fachliche Klärung der Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Gesundheit
- Vertrauenswürdige Ansprechperson zur Klärung arbeitsbedingter gesundheitlicher Probleme zur Verfügung stellen
- Anzahl arbeitnehmermotivierter und/oder krankheitsbedingter Frühverrentungen verringern
- Wohlbefinden der Beschäftigten am Arbeitsplatz verbessern

**Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?**

- Auf die Einhaltung der ärztlichen Schweigepflicht ist hinzuweisen, um Bedenken der Beschäftigten gegen einen unsachgemäßen Umgang mit den Gutachten und den persönlichen Beratungsthemen vorzubeugen.
- Beschäftigte sollten für den Mehrwert präventiver Maßnahmen sensibilisiert werden, um eine allgemeine Akzeptanz und eine erhöhte Teilnahme zu erreichen.
- Durch eine frühzeitige Einbeziehung der betriebsärztlichen Fachkraft, zum Beispiel bereits bei der Planung neuer Arbeitsanlagen oder bei der Einführung neuer Arbeitsmittel, können spätere kostenintensive Nachbesserungen vermieden werden.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Bewertung der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze durch Beschäftigte oder bei Arbeitsplatzbegehungen
  - Anzahl und Qualität aufgedeckter Problemfelder durch betriebsärztliche Fachkraft
  - Verbesserung der Arbeitsfähigkeit durch Überprüfung der arbeitsplatzbezogenen Bedingungen (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*
  - Mitarbeiterfeedback/-befragung zum Nutzen der betriebsärztlichen Besprechung
- \*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

*Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)*

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

*Art der Tätigkeit*

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ  
 Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

### Quellen:

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2014), Initiative Neue Qualität der Arbeit (2019), Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung (2017).

### Weiterführende Informationen:

Leitfaden für Betriebsärzte zu Aufgaben und Nutzen der betriebsärztlichen Tätigkeit (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, DGUV): <https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/2882>

Informationen und Publikationen zur arbeitsmedizinischen Vorsorge (BAuA): [www.baua.de/DE/Themen/Praevention/Arbeitsmedizinische-Praevention/Arbeitsmedizinische-Vorsorge](http://www.baua.de/DE/Themen/Praevention/Arbeitsmedizinische-Praevention/Arbeitsmedizinische-Vorsorge)

## 10. Stressmanagement-Schulungen

Die subjektive Wahrnehmung von Stress wird durch eine Überforderung hervorgerufen, die die Person nicht regulieren kann, sowie durch die daraus entstehenden negativen Emotionen, beispielsweise Angespanntheit, Unruhe und Sorge. Kompetenzdefizite, etwa nach Einführung neuer Technologien, schnellere Arbeitsprozesse und die Zuweisung neuer Aufgaben können bei älteren Beschäftigten auch Stress verursachen.

Stressbewältigung ist jedoch teilweise erlernbar. Das Wissen darüber, wie Stress entsteht, die Vermittlung von Kompetenzen zur Aktivierung des Entspannungssystems und die Stärkung der Regenerationsfähigkeit des Körpers können das subjektive Stressempfinden senken. Durch Schulungen können Beschäftigte individuell geeignete Maßnahmen zur Förderung und zum Erhalt der Gesundheit und Leistungsfähigkeit sowie zur Verbesserung der Lebensqualität erlernen. Es gibt verschiedene Umsetzungsformen, die von ein- bis zweistündigen Vorträgen über halb- bis ganztägige Seminare bis hin zu mehrtägigen Veranstaltungen reichen. Auch regelmäßige Einheiten über einen längeren Zeitraum sind möglich.

Beispiel: An einem eintägigen Seminar zum Stressmanagement können alle interessierten Beschäftigten teilnehmen, auch Führungskräfte. Es umfasst folgende Inhalte:

- Definition und Entstehung von Stress
- Auslöser für Stress
- Wesentliche Merkmale der Stressreaktion
- Wege zur Stressbewältigung in Bezug auf persönliche Einstellungen und Ressourcen
- Tipps zum Verhalten in belastenden Situationen
- Praktische Übungen zur Anwendung von Stressmanagement im Arbeitsalltag, beispielsweise Atemübungen



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Stressempfinden verringern
- Körperliche und psychische Beanspruchung verringern durch Vermittlung passender Strategien zur produktiven Bewältigung von Arbeitsstress
- Anzahl arbeitnehmermotivierter und/oder krankheitsbedingter Frühverrentungen infolge stressbedingter Symptome verringern



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Eine Tabuisierung von Themen wie Stress und Belastung in der Organisation muss verhindert werden, um die Akzeptanz von Entspannungstrainings bei den Beschäftigten sicherzustellen.
- Die Führungskräfte haben bei der Inanspruchnahme der Stressmanagement-Schulungen eine bedeutende Vorbildfunktion.
- Wichtig ist die Verankerung in der Organisationskultur, um wirklich nachhaltige Änderungen in den Gewohnheiten und einen Bewusstseinswandel bei den Beschäftigten zu erreichen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Teilnahmequote der Beschäftigten an den Schulungen
- Durchschnittliche Anzahl angebotener Schulungen
- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit infolge des besseren Verständnisses für und Umgangs mit psychischem Stress (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Nutzen und Zufriedenheit mit den Schulungen

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ  
 Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

#### Quellen:

Bauer (2014), Deller et al. (2008), Prognos AG (2012), Sandrock et al. (2015).

#### Weiterführende Informationen:

Broschüre zu den Themen Stressmanagement und Entspannung (Kaufmännische Krankenkasse, KKH): [www.kkh.de/content/dam/kkh/dokumente/flyer-broschueren/stress-lass-nach.pdf#/content/kkhweb/leistungen/familie-kind/bke-elternerberatung](http://www.kkh.de/content/dam/kkh/dokumente/flyer-broschueren/stress-lass-nach.pdf#/content/kkhweb/leistungen/familie-kind/bke-elternerberatung)

Stressreport Deutschland 2019 (BAuA): [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Stressreport-2019.html](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Stressreport-2019.html)

## 11. Training zum ergonomischen Arbeiten

Bei der Durchführung von Trainings zum ergonomischen Arbeiten geht es darum, Zwangshaltungen und Fehlbelastungen am Arbeitsplatz zu verringern. Sie sind häufig verantwortlich für Einschränkungen des Bewegungsapparates und Muskel-Skelett-Erkrankungen. Besonders wichtig sind Maßnahmen zur Prävention von Rückenschmerzen und zur Kräftigung der Bauch- und Rückenmuskulatur („Rückenschule“). Die Bedeutung solcher Trainings nimmt mit dem Alter zu.

Die Trainings sollten unmittelbar am Arbeitsplatz stattfinden und sich an den individuellen Arbeitsplatzmerkmalen orientieren. Dabei sind vor allem drei Themenblöcke von großer Bedeutung:

- Zusammenhänge zwischen arbeitsbedingter Beanspruchung und individueller Belastbarkeit sowie Auslöser für die Entstehung von Rückenproblemen

- Tipps für ein rückengerechtes Verhalten am Arbeitsplatz, um routinierte Bewegungsmuster zu verbessern und Belastungen für Rücken, Gelenke und Muskulatur zu verringern
- Einfache Übungen zur Stärkung des Rückens

Schulungen und regelmäßige Termine am Arbeitsplatz, an denen diese Problembereiche besprochen werden, können dazu beitragen, dass die Beschäftigten ihre Gewohnheiten ändern. Für einen nachhaltigen Erfolg sind Erinnerungshilfen am Arbeitsplatz hilfreich, zum Beispiel in Form von Plakaten oder Aufklebern.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Körperliche Beanspruchung der Beschäftigten verringern durch das Erlernen gesunder ergonomischer Bewegungsmuster am Arbeitsplatz
- Anzahl arbeitnehmermotivierter und/oder krankheitsbedingter Frühverrentungen verringern



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Es sollten unterschiedliche Arten von Trainings angeboten werden, um den Beschäftigtengruppen mit ihren jeweiligen Arbeitsplatzmerkmalen gerecht zu werden (Büroarbeit versus körperliche Arbeit).
- Es ist ein sorgfältiger Vergleich der zahlreichen Anbieter ergonomischer Trainings notwendig, um das optimale Konzept für die Bedingungen im Betrieb zu finden.
- Die Führungskraft hat die Beschäftigten für die korrekte Nutzung präventiver Maßnahmen zu sensibilisieren und darauf hinzuwirken, dass sich alle für das Thema verantwortlich fühlen.
- Regelmäßige Auffrischungen unterstützen die Beschäftigten dabei, Gewohnheiten nachhaltig zu ändern.
- Es ist sinnvoll, mit Krankenkassen zu kooperieren und ihre Expertise sowie ggf. finanzielle Fördermöglichkeiten zu nutzen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Durchschnittliche Anzahl angebotener ergonomischer Trainings und Beratungen
- Selbsteinschätzung der Beschäftigten bezüglich ihrer individuellen Passung mit den Arbeitsanforderungen
- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit durch präventive Anpassungen im Arbeitsalltag (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*
- Mitarbeiterfeedback/-beurteilung bezüglich Nutzen und Zufriedenheit mit dem Training

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.



### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ  
 Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

### Quellen:

Arbeitsmedizinische Dienste TÜV (o. J.), Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung (2017), Prognos AG (2012), RKW Kompetenzzentrum & Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales (2018–2024c).

### Weiterführende Informationen:

Informationen zur Durchführung einer Rückenschule (Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales): [www.infoline-gesundheitsfoerderung.de/instrumente/rueckenschule/](http://www.infoline-gesundheitsfoerderung.de/instrumente/rueckenschule/)

Informationen zu Rückenschulungen (Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung): [www.bgf-institut.de/fileadmin/redaktion/downloads/Broschueren\\_ALT/Broschuere\\_Rueckenfit\\_am\\_Arbeitsplatz\\_web.pdf](http://www.bgf-institut.de/fileadmin/redaktion/downloads/Broschueren_ALT/Broschuere_Rueckenfit_am_Arbeitsplatz_web.pdf)

Rückenübungen (Aktion Gesunder Rücken e. V.): [www.agr-ev.de/de/rueckenschmerzen/rueckenuebungen](http://www.agr-ev.de/de/rueckenschmerzen/rueckenuebungen)

Informationsblatt und Checkliste zum Thema „Muskel-Skelett-Belastung“ (Berufsgenossenschaft Holz und Metall, BGHM): [www.bghm.de/fileadmin/user\\_upload/Arbeitsschuertzer/Praxishilfen/Checklisten/CL-Muskel-Skelett-Belastung.pdf](http://www.bghm.de/fileadmin/user_upload/Arbeitsschuertzer/Praxishilfen/Checklisten/CL-Muskel-Skelett-Belastung.pdf)



## Praxisbeispiel Eldercare bei OTTO

### Statement Julia Meyer, HR-Managerin Psychosoziale Beratung:

„Beim Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie denken viele vorrangig an die Herausforderungen von Eltern mit (kleinen) Kindern. In einer älter werdenden Gesellschaft muss das Thema Vereinbarkeit aber unbedingt Mitarbeitende einschließen, die Angehörige betreuen und pflegen. Ich nenne sie die ‚stille Zielgruppe‘, da im beruflichen Kontext nicht gern über die demente Mutter oder den pflegebedürftigen Partner gesprochen wird. Daher werden die eigenen Bedürfnisse und Grenzen meist nicht oder nur unzureichend artikuliert. Insbesondere die psychischen Belastungen sind oft immens. Wir haben gute Erfahrungen mit der Angebotsvielfalt beim Thema Eldercare gemacht. Etwa 200 Kolleginnen und Kollegen nutzen jährlich das Angebot der psychosozialen Beratung. Wichtig ist zudem, dass interne Multiplikatoren wie z. B. Betriebsrat, Betriebsärztlicher Dienst und Führungskräfte das Angebot kennen und weiterempfehlen.“

### Das Eldercare-Programm bei OTTO umfasst folgende Bausteine:

Beratung: Die Kolleginnen und Kollegen können sich intern an die psychosoziale Beratung im Gesundheitsmanagement wenden.

- Je nach Fragestellung kann an unseren externen Kooperationspartner weitergeleitet werden. Dieser berät zu allen Aspekten der Pflege und vermittelt bei Bedarf ambulante Pflegedienste und stationäre Einrichtungen.
- Ergänzend finden regelmäßig Vorträge (online) statt. Themen sind z. B. Leistungen der Pflegeversicherung / Demenz / Barrierefreies Wohnen / Vorsorgevollmacht und Verfügungen / Diagnose Krebs / Zum Umgang mit Sterben, Tod und Trauer.

Seit einem Jahr bieten wir zudem sog. Coffee Care Breaks an. Hier tauschen sich Kolleginnen und Kollegen in kleiner Runde (max. sechs Personen) mit einer Pflegeexpertin oder einem Pflegeexperten unseres Kooperationspartners zu persönlichen Fragestellungen und Herausforderungen bei der Betreuung und Pflege aus. In Planung ist, dieses Austauschformat speziell für Kolleginnen und Kollegen anzubieten, die demenziell Erkrankte pflegen, um noch besser auf deren spezielle Herausforderungen eingehen zu können.





Komplementiert wird das Angebot durch einen eigenen Kommunikationskanal, in den Infos und Termine sowie Fragen und Tipps von Kolleginnen und Kollegen gepostet werden.

**Statement Dr. Leonie Koch, Content-Managerin, Lead Netzwerk #experienced:**

„Für das Netzwerk #experienced, das Grassroot-Netzwerk für Altersvielfalt bei OTTO, ist das Eldercare-Angebot ein wichtiger Bestandteil unserer betrieblichen Gesundheitsförderung! Es unterstützt Mitarbeitende aller Altersstufen, die parallel zu ihren beruflichen Verpflichtungen ihre Eltern oder Angehörige pflegen. Das Angebot adressiert die psychischen wie arbeitsorganisatorischen Herausforderungen, die dies mit sich bringt, insbesondere wenn es um die Gewährleistung von häuslicher Pflege geht. Neben kurzfristigen Freistellungen werden Beratungen bzw. Kontakte zu professionellen Beratungsstellen sowie flexible Arbeitszeitleösungen für die Pflegezeit angeboten. Das Ziel ist, den Mitarbeitenden in dieser herausfordernden Situation zur Seite zu stehen und ihnen die Balance zwischen Beruf und Pflegeverantwortung zu erleichtern. #experienced begrüßt Eldercare als lebensphasenspezifische Ergänzung insbesondere für ältere Mitarbeitende und als Baustein neben den bestehenden Angeboten für Care-Arbeit für (werdende) Eltern.“

**Statement Katy Roewer, OTTO-Bereichsvorstand Service & HR:**

„Als Unternehmen sehen wir uns in der Verantwortung, unseren Mitarbeitenden verschiedene Angebote zum Thema Eldercare zu machen. Wir möchten Kolleginnen und Kollegen, die Verantwortung für die Pflege ihrer Angehörigen übernehmen, mit Informationen, Beratung und Austausch einen entsprechenden Rahmen dafür geben.“

**Kontakt:**

Julia Meyer, Dr. Leonie Koch und Katy Roewer, OTTO, [www.otto.de/unternehmen/de/impressum](http://www.otto.de/unternehmen/de/impressum)



## Praxisbeispiel

### Gesundheitsplattform bei der Sparkasse Harburg-Buxtehude

Die Sparkasse Harburg-Buxtehude stellt nicht nur die ganzheitliche Beratung ihrer Kunden, sondern auch die ganzheitliche Betreuung ihrer Mitarbeitenden in den Mittelpunkt. Ein wichtiger Aspekt ist die Gesundheit der Belegschaft. Daher ist das integrierte Gesundheitsmanagement seit mehr als zehn Jahren ein fester Bestandteil der Personalstrategie. Zahlreiche Aktionen von Prävention, Genesung und Integration nach Krankheit werden der Belegschaft angeboten.

#### Die Herausforderungen

Eines von zwei Hauptzielen ist, dass die Angebote von allen Mitarbeitenden gleichermaßen leicht genutzt werden können. Das ist für eine Flächensparkasse mit dem Geschäftsgebiet „Landkreis Harburg und Stadt Buxtehude“ herausfordernd. Aktionen an großen Standorten garantieren eine hohe Nachfrage, bedeuten aber für Mitarbeitende aus kleineren Filialen eine Anreise. Das zweite Hauptziel ist, das Thema Gesundheit kontinuierlich zu platzieren. Punktuelle Maßnahmen (z. B. Gesundheitstage) sorgen für punktuelle Aufmerksamkeit, verlieren jedoch mit zeitlichem Abstand an Wirkung.

#### Die Lösung

Mit der Gesundheitsplattform „machtfit“ hat die Sparkasse Harburg-Buxtehude beide Hauptziele erreicht. Über die Plattform, die bequem per App oder Webzugang genutzt werden kann, werden Angebote zu verschiedenen Gesundheitsthemen platziert. Die Angebotspalette umfasst Gesundheitsartikel (z. B. Faszirollen), -tipps (z. B. Trainingspläne, Rezepte) sowie analoge und digitale Gesundheitskurse (z. B. Yoga-Kurs). Die Mitarbeitenden

der Sparkasse können über die Plattform zu jeder Zeit und an jedem Ort Gesundheit shoppen. Wer nicht fündig wird, kann über den Erstattungsantrag Kosten für gesundheitsbezogene Produkte und Aktivitäten, die nicht auf der Plattform angeboten werden, geltend machen. Zu diesem Shopping-Verhalten motiviert die Sparkasse durch ein individuelles jährliches Gesundheitsbudget von 150 Euro.

Wenn Angebote der Plattform genutzt werden, werden 80 Prozent des Preises durch das Gesundheitsbudget gedeckt. Lediglich der Restbetrag wird privat beglichen. Ist das Budget aufgebraucht, kann der Einkauf dennoch weitergehen. Beglichen wird dann der volle Preis, der dennoch im Vergleich mit anderen externen Angeboten attraktiv ist.

### Der Start

Seit zwei Jahren ist die Gesundheitsplattform „in Betrieb“. Ein umfassendes Marketing stellte sicher, dass möglichst viele Mitarbeitende die Angebote nutzen. Vor allem die Lauf-Challenge, die gleichzeitig mit der Plattform beworben wurde, führte dazu, dass sich in den ersten Wochen 80 Prozent der Mitarbeitenden registriert haben. Das Monitoring zeigt, dass einer Registrierung eine Nutzung folgt und das Gesundheitsbudget von allen Altersgruppen durchgängig über das Jahr hinweg und für vielfältige Angebote genutzt wird.

Die Plattform wird zentral durch den Betreiber „machtfit“ befüllt. Diese zentralen Angebote sind für alle Unternehmen, die die Plattform nutzen, gültig. Die Sparkasse hat einen eigenen Firmenmarktplatz, auf dem Angebote exklusiv für Mitarbeitende der Sparkasse zur Verfügung gestellt werden. Hier werden immer wieder neue Aktionen, Check-ups etc. angeboten.

### Das Ergebnis

Die Gesundheitsplattform ist ein Erfolg. Das zeigt die permanent hohe Nachfrage in der Belegschaft. Das Gesundheitsbudget wird als große Wertschätzung empfunden und gerne genutzt. Exklusive Angebote auf dem Firmenmarktplatz sind schnell ausgebucht. Und durch die Lauf-Challenge wird der sportliche Teamgeist geweckt.

#### Kontakt:

Bianca Roggendorf und Ellen-Denise Augustin, Sparkasse Harburg-Buxtehude, [www.spkhhb.de/de/home/toolbar/impressum.html](http://www.spkhhb.de/de/home/toolbar/impressum.html)



## Dimension 5 Persönliche Entwicklung



### Die Dimension im Überblick

#### Definition

Die Dimension „Persönliche Entwicklung“ des Later Life Workplace Index umfasst die Unterstützung der Beschäftigten in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg. Besonders zu betonen ist hierbei die Wichtigkeit des lebenslangen Lernens durch kontinuierliche Fort- und Weiterbildung. Es sollte auch Möglichkeiten zur Laufbahnentwicklung geben, z. B. durch interne Aufstiege oder Beförderungen.

Die fünfte Dimension des LLWI „Persönliche Entwicklung“ untergliedert sich in die folgenden drei Indikatoren:

#### 1. Fortlaufende Entwicklungsplanung

*Definition:* Es erfolgt unabhängig von Alter und Karrierestufe eine kontinuierliche Planung der individuellen Entwicklungsperspektiven für alle Beschäftigten, z. B. in Form von Entwicklungsgesprächen oder Workshops zur beruflichen Standortbestimmung, um die eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Ziele zu reflektieren.

## 2. Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen

*Definition:* Es werden Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen angeboten, die individuelle Lebens-, Berufs- und Lernerfahrung sowie organisationale Ziele berücksichtigen. Außerdem sollten Trainingsmethoden und -inhalte der jeweiligen Zielgruppe entsprechend eingesetzt werden. Beispiele für angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen können Seminare, Workshops und Konferenzen, Trainings für neue Technologien und Praktika in anderen Bereichen für alle Altersgruppen sein. Ermöglicht werden können diese durch die Erstattung von entstehenden Kosten.

## 3. Ermöglichung von Entwicklungsschritten und Arbeitsplatzwechsel

*Definition:* Es wird eine Modifikation der aktuellen Tätigkeit oder des aktuellen Arbeitsplatzes ermöglicht, die den spezifischen Kompetenzen und Wünschen der Beschäftigten entgegenkommt, z. B. durch Aufgabenerweiterung, die Einbindung in Projekte oder einen horizontalen sowie vertikalen beruflichen Richtungswechsel, der auch eine neue Berufsausbildung oder eine neue Tätigkeit in einer anderen Abteilung bedeuten kann.

Im Zuge der Entwicklung des LLWI-Fragebogens hat sich gezeigt, dass die Indikatoren für die Auswertung zusammengefasst und nicht einzeln ausgewertet werden sollten. Die im LLWI-Fragebogen enthaltenen Aussagen zu der Dimension „Persönliche Entwicklung“ lassen sich daher allen drei Indikatoren zuordnen:

Indikator	Zugehörige Aussagen im LLWI
Fortlaufende Entwicklungsplanung, angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen und Ermöglichung von Entwicklungsschritten und Arbeitsplatzwechsel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In unserer Organisation werden für Beschäftigte jeden Alters Entwicklungsperspektiven und Qualifizierungsbedarfe identifiziert.</li> <li>2. In unserer Organisation führen Führungskräfte mit ihren Beschäftigten jeden Alters regelmäßig Gespräche hinsichtlich ihrer beruflichen und persönlichen Perspektiven (z. B. Jahresgespräche).</li> <li>3. In unserer Organisation wissen Beschäftigte jeden Alters, wie sie sich weiterentwickeln können.</li> <li>4. In unserer Organisation werden auch älteren Beschäftigten Trainings zum Erlernen neuer Kompetenzen und neuer Expertise angeboten.</li> <li>5. In unserer Organisation werden Trainingsmethoden so angepasst, dass auch die Bedürfnisse älterer Beschäftigter berücksichtigt werden (z. B. mehr praktische Lerntechniken anstelle von Vorlesungsformaten).</li> <li>6. In unserer Organisation werden Beschäftigte jeden Alters entsprechend ihren Kompetenzen und Entwicklungsinteressen in Projekte eingebunden.</li> <li>7. In unserer Organisation sind bis ins hohe Beschäftigungsalter Aufstiegsmöglichkeiten in Führungsfunktionen oder Spezialistenfunktionen möglich.</li> <li>8. In unserer Organisation wechseln die Beschäftigten in eine andere Tätigkeit oder Position, wenn diese ihren spezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten besser entspricht.</li> </ol>

## Anregungen für mögliche Maßnahmen

Folgende Handlungsoptionen zur Schaffung einer alters- und altersfreundlichen persönlichen Entwicklung stellen wir auf den nächsten Seiten näher vor:

- Aufgabenerweiterung (Job-Enlargement und Job-Enrichment) zur Ermöglichung abwechslungsreicher Tätigkeiten
- Bildungsurlaub zur lebenslangen Weiterbildung
- Lernzeitkonten zur Förderung der Weiterbildung
- Regelmäßige Personalentwicklungsgespräche ohne Alterslimit
- Positionswechsel (vertikal oder horizontal) zur Anpassung der Arbeitsanforderungen an die Fähigkeiten der Beschäftigten
- Wissenszielvereinbarungen (Management by Knowledge Objectives) zur Einbeziehung von Wissensaspekten in die Mitarbeiterbeurteilung
- Zielgruppengerechte Weiterbildung älterer Beschäftigter

### 1. Aufgabenerweiterung (Job-Enlargement und Job-Enrichment) zur Ermöglichung abwechslungsreicher Tätigkeiten

Eine Erweiterung der Aufgaben kann für Beschäftigte aller Altersgruppen eine Bereicherung sein. Während in jungen Jahren jedoch in der Regel die Karriere regelmäßige Möglichkeiten zur Weiterentwicklung bietet, führen ältere Beschäftigte oftmals über mehrere Jahrzehnte die gleiche Arbeit aus. Daher sind Aufgabenerweiterungen jenseits umfassender Karriereschritte insbesondere für diese Altersgruppe eine gute Option. Bei einer Aufgabenerweiterung sind zwei Varianten zu unterscheiden. Bei der Aufgabenanreicherung (Job-Enrichment) wird die eigentliche Tätigkeit durch neue Aufgaben einer höheren Anforderungsebene aufgewertet. Dies umfasst meist vor- oder nachgestellte Aufgabenbereiche, beispielsweise planerische und kontrollierende Tätigkeiten, wodurch ältere Beschäftigte ihre Erfahrung einbringen können. Die Aufgabenergänzung (Job-Enlargement) beschreibt hingegen eine Erweiterung des Tätigkeitsspektrums, indem Beschäftigte zusätzliche Aufgaben der gleichen Anforderungsebene ausführen und somit zusätzliche Abwechslung in ihrer Arbeit erfahren.

Aktive Programme zur Aufgabenerweiterung ermöglichen durch ein breiter angelegtes Kompetenzprofil der Beschäftigten den Aufbau von Programmen zum regelmäßigen Arbeitsplatzwechsel (Job-Rotation). Insgesamt erhöht sich somit die Einsatzflexibilität.



Beispiel: Die Aufgaben eines Beschäftigten in der Montage werden beim Job-Enlargement erweitert. Er setzt nicht mehr nur ein Teilelement zusammen, sondern wird für mehrere Arbeitsschritte ausgebildet. Beim Job-Enrichment erhält ein Beschäftigter im Einkauf zusätzlich zur Vorbereitung der Bestellungen die Aufgabe der Lieferantenauswahl.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Einsatzflexibilität der Beschäftigten erhöhen durch Einarbeitung in neue Aufgaben
- Körperliche Beanspruchung verringern durch einen abwechslungsreicheren Belastungsmix
- Psychischen Leistungsabbau und Lernentwöhnung bei älteren Beschäftigten verringern durch höhere Aufgabenvielfalt
- Passung zwischen Anforderungen und Kompetenzen im Falle von altersbedingter Abnahme körperlicher Fähigkeiten verbessern
- Motivationsdefizite bei Beschäftigten infolge abwechslungsarmer Tätigkeiten verringern



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Abweichende Berufsordnungen und Ausbildungshintergründe bedingen ggf. fehlende Qualifikationen für die neu hinzugefügten Aufgaben und machen zusätzliche Schulungen erforderlich.
- Es sollte eine größtmögliche Übereinstimmung zwischen den betrieblichen Interessen und den individuellen Wünschen/Bedürfnissen bei der Weiterentwicklung der Tätigkeiten realisiert werden.
- Eine unterschiedliche Lern- und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten und die damit einhergehende positive oder negative Haltung gegenüber Veränderungen am Arbeitsplatz spielen eine bedeutende Rolle bei der Einführung.
- Wichtig ist die Verankerung in der Organisationskultur mit einem Selbstverständnis als lernender Organisation sowie mit der Förderung lebenslangen Lernens.
- Neue Tätigkeiten können mit der Eingruppierung in eine andere Entgeltgruppe einhergehen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anzahl und Anteil der (älteren) Beschäftigten mit erweitertem Aufgabenfeld
- Selbsteinschätzung der Beschäftigten bezüglich ihrer individuellen Passung mit den Arbeitsanforderungen
- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit durch reduzierte einseitige Beanspruchung (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Akzeptanz und Zufriedenheit mit abwechslungsreicheren Tätigkeiten

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

**Wie wirkt die Maßnahme?**

- Präventiv vs.  Integrativ  
 Belastungsorientiert vs.  Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert vs.  Verhaltensorientiert

**Welchen Aufwand habe ich?**

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

**Quellen:**

Adenauer et al. (2015), Becker (2005), Belias & Sklikas (2013), Deller et al. (2008), Nerdinger et al. (2018), Prognos AG (2012).

**Weiterführende Informationen:**

Informationen zur Einführung von Job-Enrichment (Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales): [www.alternsgerechte-arbeit.de/betriebliche-massnahmen/massnahmen/handlungsfeld-arbeitsorganisation/job-enrichment/](http://www.alternsgerechte-arbeit.de/betriebliche-massnahmen/massnahmen/handlungsfeld-arbeitsorganisation/job-enrichment/)

Informationen zur Einführung von Job-Enlargement (Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales): [www.alternsgerechte-arbeit.de/betriebliche-massnahmen/massnahmen/handlungsfeld-arbeitsorganisation/job-enlargement/](http://www.alternsgerechte-arbeit.de/betriebliche-massnahmen/massnahmen/handlungsfeld-arbeitsorganisation/job-enlargement/)

**2. Bildungsurlaub zur lebenslangen Weiterbildung**

Bildungsurlaub oder Bildungsfreistellung ist ein gesetzlicher Anspruch von Erwerbstätigen auf Teilnahme an Weiterbildungen. Bis auf Bayern und Sachsen ist er in allen Bundesländern eingeführt. Die Dauer ist in der Regel auf fünf Tage pro Jahr begrenzt, bei Zusammenlegung von zwei Jahren auf zehn Tage. Für diese Zeit sind Beschäftigte unter Weiterzahlung des Gehalts zusätzlich zum regulären Urlaubsanspruch freigestellt. Die Bezeichnungen und Regelungen der Bundesländer ähneln sich, können aber im Detail voneinander abweichen.

Die inhaltliche Ausrichtung der Fortbildung kann von den Beschäftigten selbst festgelegt werden und muss nicht in direktem Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit stehen. Voraussetzung ist, dass das Seminar in dem Bundesland, in dem sich der Arbeitsplatz befindet, von den zuständigen staatlichen Agenturen oder Ministerien als Bildungsurlaub anerkannt ist. Weiterbildungen können berufliche, politische, kulturelle, allgemeine oder teilweise sogar ehrenamtliche Themen beinhalten. Die Kosten werden aufgeteilt: Der Betrieb übernimmt die Lohnfortzahlung, der Beschäftigte die Kursgebühren.

Bildungsurlaub wird in Deutschland wenig genutzt, was einerseits in Unkenntnis und andererseits in Ängsten vor karrierebezogenen Nachteilen begründet liegt. Deswegen sind Aufklärung in der Organisation und die gezielte Kommunikation über die Bereitschaft zu Bildungsurlaub sowie eine direkte Ansprache der Beschäftigten notwendig. Ebenso können Arbeitgeber Empfehlungen über sinnvolle Weiterbildungen aussprechen und auf diese Weise Hemmnisse abbauen. Gerade bei älteren Beschäftigten ist Bildungsurlaub eine gute Möglichkeit, die branchenspezifischen Entwicklungen und Neuerungen nachzuvollziehen und den Wissensstand aktuell zu halten. Insbesondere jobbezogene Weiterbildungen haben einen großen Nutzen für die Organisation. Die teilweise oder komplette Übernahme der Seminargebühren kann in solchen Fällen daher als zusätzlicher Anreiz dienen.

Beispiel: Es gibt eine Vielzahl anerkannter Seminare für den Bildungsurlaub. Persönlichkeitsbildende Kurse, die beispielsweise auf das Selbstmanagement und die Burnout-Prävention abzielen, können den Beschäftigten dabei helfen, mit den Anforderungen des Berufsalltags umzugehen und eine gesunde Balance zwischen Stress und Erholung zu entwickeln, um auf diese Weise bis zum Renteneintritt gesund und fit am Erwerbsleben teilnehmen zu können.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Psychischen Leistungsabbau und Lernentwöhnung verringern durch regelmäßige Weiterbildungen
- Zugang zu job- oder interessenbezogenen Weiterbildungen erleichtern
- Bereitschaft der älteren Beschäftigten zu Weiterbildung durch freiere Wahl des Angebotes fördern
- Innovationsfähigkeit der Organisation verbessern, indem sich die Beschäftigten während des Bildungsurlaubs neue Kompetenzen aneignen



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Die gesetzlichen Regelungen für den Bildungsurlaub und die Antragsberechtigten unterscheiden sich je nach Bundesland.
- Die Organisation kann einen Antrag auf Bildungsurlaub nur aus bestimmten gesetzlich geregelten Gründen ablehnen.
- Wichtig ist die Verankerung in der Organisationskultur mit einem Selbstverständnis als lernender Organisation sowie mit der Förderung lebenslangen Lernens.
- Es kann sinnvoll sein, mit den zuständigen Ministerien der Bundesländer und mit Bildungsanbietern anerkannter Seminare zu kooperieren und ihre Expertise zu nutzen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Quote der Inanspruchnahme durch Beschäftigte
  - Ausbildungstage pro Jahr nach Altersgruppen
  - Teilnehmerate an Weiterbildungsmaßnahmen nach Altersgruppen
  - Verbesserung des Kompetenzprofils bei den teilnehmenden Beschäftigten infolge einer Weiterbildung\*
- \*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ
- Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert



### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

#### Quellen:

Bildungsurlaub.de (o. J.a), Bildungsurlaub.de (o. J.b), Deutscher Gewerkschaftsbund (o. J.), DGB Bildungswerk (2015), DGB Bildungswerk Bund (o. J.a), DGB Bildungswerk Bund (o. J.b), MittelstandsWiki (2008).

#### Weiterführende Informationen:

Überblick über die Bedingungen des Bildungsurlaubs (Bildungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes):

[www.bildungsurlaub-machen.de/wp-content/uploads/2018/11/Bildungswerk\\_Broschuere\\_mit-Thüringen.pdf](http://www.bildungsurlaub-machen.de/wp-content/uploads/2018/11/Bildungswerk_Broschuere_mit-Thüringen.pdf)

Übersicht über die Regelungen zum Bildungsurlaub in den einzelnen Bundesländern: <https://bildungsurlaub.de/infos/bundeslaender>

### 3. Lernzeitkonten zur Förderung der Weiterbildung

Ein Ziel von Lernzeitkonten besteht darin, allen Beschäftigtengruppen den Zugang zu beruflicher Weiterbildung zu erleichtern und auf diese Weise lebenslanges Lernen zu fördern. Die Ausgangsbasis bildet ein individuelles Arbeitszeitkonto, auf dem Zeitkontingente angesammelt und während des gesamten Erwerbslebens bedarfsgerecht genutzt werden können, um im eigenen Interesse die Qualifikation an zukünftige interne und externe Anforderungen sowie geplante berufliche Veränderungen anzupassen. Meist ist dies als Langzeitkonto angelegt, damit das Ansparen größerer Zeitguthaben für aufwendige Weiterbildungen möglich ist. Lernzeitkonten erleichtern insbesondere die Möglichkeit von antizyklischer Weiterbildung in Zeiten mit geringerem Auftragsvolumen oder Kurzarbeit, was sowohl Vorteile für die Beschäftigten als auch für die Betriebe bringt. Betrieblich notwendige Qualifizierungen, die zur Erfüllung der aktuellen oder zukünftig geplanten Aufgaben erforderlich sind, zählen nicht zu diesen Weiterbildungszeiten.

Eine zweite Umsetzungsform des Lernzeitkontos beruht auf einem allgemeinen Langzeitkonto. Dessen Zeitguthaben steht für unterschiedliche Zwecke zur Verfügung, zum Beispiel für Weiterbildungen, Sabbaticals, Teilzeitarbeit oder Vorruhestand. In diesem Fall konkurrieren private und berufliche Verwendungszwecke miteinander.

Bei der Umsetzung eines Lernzeitkontos müssen mehrere Aspekte geregelt sein:

- Quelle des Zeitguthabens: Meist werden als Erstes die bestehenden Ansprüche auf Weiterbildungszeiten aus betrieblich und tariflich vereinbarten Regelungen auf das Konto eingezahlt.
- Kostenverteilung: Zusätzlich können Einzahlungen entweder allein vom Arbeitgeber, allein von den Beschäftigten oder aber von beiden Parteien vorgenommen werden (Time-Sharing).
- Weiterbildungsziele: Zu klären ist, ob das Lernzeitkonto auf berufsbezogene Weiterbildungen beschränkt ist oder zum Beispiel auch individuelle Bildungswünsche im Bereich der allgemeinen oder politischen Weiterbildung umfasst.
- Zugriff: Schließlich geht es um die Frage, wie beide Parteien entscheiden, wann und in welchem Umfang die angesparten Zeiten verwendet werden.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Schwankungen in der betrieblichen Auslastung durch antizyklische Weiterbildungen ausgleichen (Nutzung von Arbeitszeitguthaben in auftragsschwachen Phasen)
- Weiterbildung aller Altersgruppen fördern
- Psychischen Leistungsabbau und Lernentwöhnung bei älteren Beschäftigten verringern durch konstante Weiterbildungen
- Innovationsfähigkeit der Organisation verbessern durch vereinfachten Zugang zu Weiterbildungen für die Beschäftigten



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Um die Rechte aller Beteiligten zu berücksichtigen, sollte der Umgang mit einer frühzeitigen Beendigung des Arbeitsverhältnisses genau geregelt sein.
- Für das Arbeitszeitguthaben sollte eine belastungsorientierte Höchstgrenze festgelegt werden, um das Ansammeln von Stunden zu begrenzen.
- Bei der Auswahl der Weiterbildung sind betriebliche Interessen und individuelle Wünsche gleichermaßen zu berücksichtigen.
- Bei der Frage der freiwilligen oder obligatorischen Teilnahme der Beschäftigten sind die jeweiligen Vor- und Nachteile mit der Zielsetzung der Organisation abzugleichen.
- Transparente Strukturen und eine offene Kommunikation tragen dazu bei, die Akzeptanz der Beschäftigten für den Eigenanteil des Lernzeitguthabens zu steigern und Ängste vor einem Verlust von angesparter Freizeit zu verringern.
- Wichtig ist die Verankerung in der Organisationskultur mit einem Selbstverständnis als lernender Organisation sowie mit der Förderung lebenslangen Lernens.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anzahl insgesamt wahrgenommener Weiterbildungen durch Beschäftigte nach Altersgruppen
- Durchschnittlich durchgeführte Weiterbildungen pro Beschäftigtem
- Nutzungsquote des Kontos nach Altersgruppen
- Ausbildungstage pro Jahr nach Altersgruppen
- Durchschnittliche Dauer seit der letzten Weiterbildung
- Verbesserung des Kompetenz- und Qualifikationsprofils der Beschäftigten\*
- Verbesserung des Employer-Branding-Rankings durch bessere Weiterbildungsmöglichkeiten\*
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Akzeptanz und Nutzung des Kontos

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.



### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)  Mittel (50–499)  Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv vs.  Integrativ  
 Belastungsorientiert vs.  Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert vs.  Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

### Quellen:

Heidemann (2015), Kirschten (2010), Seifert (2001), Seifert (2010), Zickert (2007).

### Weiterführende Informationen:

Voraussetzungen und Modelle für Lernzeitkonten für lebenslanges Lernen (Friedrich-Ebert-Stiftung):

<http://library.fes.de/fulltext/asfo/01164toc.htm>

Beitrag über das Lernzeitkonto als Instrument für die betrieblich-berufliche Weiterbildung (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, DIE): [www.die-bonn.de/zeitschrift/32005/dobischat0501.pdf](http://www.die-bonn.de/zeitschrift/32005/dobischat0501.pdf)

## 4. Regelmäßige Personalentwicklungsgespräche ohne Alterslimit

Ein Personalentwicklungsgespräch ist ein vertrauliches und partnerschaftlich geführtes Vieraugengespräch zwischen der Führungskraft und dem direkt unterstellten Beschäftigten. In dem Gespräch wird eine momentane Standortbestimmung unter Berücksichtigung der jeweiligen Berufs- und Lebensphase vorgenommen. Die arbeitnehmerseitigen Entwicklungswünsche und die arbeitgeberseitigen Entwicklungsmöglichkeiten werden gegenübergestellt, um Entwicklungspläne zu vereinbaren. Bei älteren Beschäftigten sind diese Gespräche insbesondere dafür geeignet, die gegenwärtige Arbeits- und Belastungssituation zu überprüfen. Beide Seiten sprechen über Anforderungen und Fähigkeiten vor dem Hintergrund eines möglichen altersbedingten Leistungswandels und erörtern ggf. Anpassungen der Arbeitsbedingungen, um ein gesünderes Arbeiten bis zum Erreichen des Rentenalters zu ermöglichen.

Aufgrund der Heterogenität der Führungskräfte sollte es für die Durchführung der Gespräche und die zu behandelnden Themen einen festgelegten Rahmen und ggf. Schulungen für die Führungskräfte geben. Bei größeren Teams bietet sich auch eine anonyme Evaluation der Gesprächsqualität durch die Beteiligten an. Hilfreich kann es zudem sein, die Beschäftigten vor den Gesprächen zur Reflexion ihrer persönlichen Ziele anzuregen. In vielen Organisationen finden Entwicklungsgespräche nur bedingt im Rahmen der jährlichen Mitarbeiter-/Bewertungsgespräche oder nur bis zu einem bestimmten Alter der Beschäftigten statt. Stattdessen sollten die Gespräche in den Jahren vor dem Ruhestand kontinuierlich der Übergangs- und Nachfolgeplanung dienen.

Beispiel: Diese Form des Personalgesprächs muss in bestimmten Zeitabständen auf Basis festgelegter Kriterien bis zum Renteneintritt regelmäßig stattfinden, meist ein- bis zweimal jährlich. Das Gespräch wird anhand eines strukturierten Leitfadens durchgeführt, der die folgenden Schwerpunkte umfassen sollte:

- Persönliches: Lebenssituation, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben
- Zusammenarbeit: Kooperation mit der Führungskraft, mit dem Kollegium
- Arbeitsinhalte und Arbeitsumfeld: Bezug zum altersbedingten Leistungswandel
- Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven

Für das Gespräch sollten 60 bis 120 Minuten angesetzt werden.

#### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?



- Passung zwischen Anforderungen und Kompetenzen verbessern durch Ansprache altersbedingter Veränderungen und Bedürfnisse
- Mitarbeiter stärker an der eigenen beruflichen Entwicklung beteiligen durch Einbeziehung individueller Vorstellungen und Wünsche
- Entwicklungspotenziale aller Beschäftigten systematisch ausbauen
- Kommunikation zwischen Angestellten und Führungsebene verbessern durch größeres gegenseitiges Vertrauen infolge der offenen Gespräche
- Work-Life-Balance der Beschäftigten verbessern durch Berücksichtigung der spezifischen Lebenssituation und der damit verbundenen Bedürfnisse

#### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?



- Auf Basis des Gespräches sollten tatsächliche Ausführungsschritte festgehalten werden.
- Eine unterschiedliche Lern- und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten und die damit einhergehende positive oder negative Haltung gegenüber Veränderungen am Arbeitsplatz spielen eine bedeutende Rolle.
- Die Beschäftigten sind über die Zielsetzung der Gespräche aufzuklären, um Befürchtungen bezüglich möglicher Konsequenzen zu reduzieren.

#### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?



- Durchschnittliche Anzahl von Entwicklungsgesprächen pro Beschäftigtem
  - Anteil Beschäftigter mit Entwicklungsplan nach Altersgruppen
  - Anteil erfolgreich umgesetzter Entwicklungspläne
  - Beförderungen nach Altersgruppen
  - Verbesserung des Kompetenzprofils bei den teilnehmenden Beschäftigten durch gezielte Berücksichtigung besonderer Fähigkeiten und persönlicher Interessen bei der Planung der beruflichen Weiterentwicklung\*
  - Mitarbeiterfeedback/-befragung zu persönlichen Entwicklungsoptionen nach Altersgruppen
- \*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ  
 Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

#### Quellen:

Adenauer et al. (2015), Deller et al. (2008), Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (o. J.), Latniak (2013), Prognos AG (2012), Schuett (2014).

#### Weiterführende Informationen:

Handlungsempfehlungen zum Thema Personalgespräche (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, KOFA): [www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden/mitarbeitergespraeche](http://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden/mitarbeitergespraeche)  
 Leitfaden für Personalgespräche (RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.): [www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Produkte/2020/Tools/PROMIDIS/Mitarbeitergesprach\\_leitfadengestuetzt.pdf](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Produkte/2020/Tools/PROMIDIS/Mitarbeitergesprach_leitfadengestuetzt.pdf)

## 5. Positionswechsel (vertikal oder horizontal) zur Anpassung der Arbeitsanforderungen an die Fähigkeiten der Beschäftigten

Die Potenziale und Bedürfnisse von Beschäftigten ändern sich im Lauf des Erwerbslebens. Um eine erfolgreiche Beschäftigung im Alter vorzubereiten, sollten Positionswechsel frühzeitig als Teil einer altersgerechten Laufbahngestaltung in Betracht gezogen werden.

Positionswechsel bieten den Beschäftigten die Chance, ihre beruflichen Stärken effizient einzubringen und ihre Potenziale zu entfalten. Dabei werden zwei Arten von Positionswechseln unterschieden: Mit vertikalen Positionswechseln ist eine hierarchische Entwicklung im Sinne eines Auf- oder Abstiegs gemeint, zum Beispiel wenn jemand eine Führungs- oder Spezialistenlaufbahn einschlägt. Horizontale Positionswechsel beschreiben

den Wechsel in neue Bereiche, aber auf einem ähnlichen Anforderungsniveau, wenn etwa eine Außendienstmitarbeiterin in den Innendienst wechselt.

Als Vorbereitung auf einen horizontalen Positionswechsel ist es denkbar, dem Beschäftigten die Möglichkeit eines befristeten innerbetrieblichen Praktikums beziehungsweise einer Hospitation anzubieten, um die individuelle Passung mit der neuen Stelle sicherzustellen.

Beispiel: Ältere Beschäftigte in physisch herausfordernden Berufen, zum Beispiel bei der Feuerwehr, können mit weniger anstrengenden Tätigkeiten, etwa in der Bildungs- oder Öffentlichkeitsarbeit, betraut werden, um auf sich ändernde körperliche Voraussetzungen zu reagieren. Diese Wechsel müssen nicht erst dann stattfinden, wenn bereits körperliche Einschränkungen auftreten, sondern können ebenso präventiv zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit vorgenommen werden.



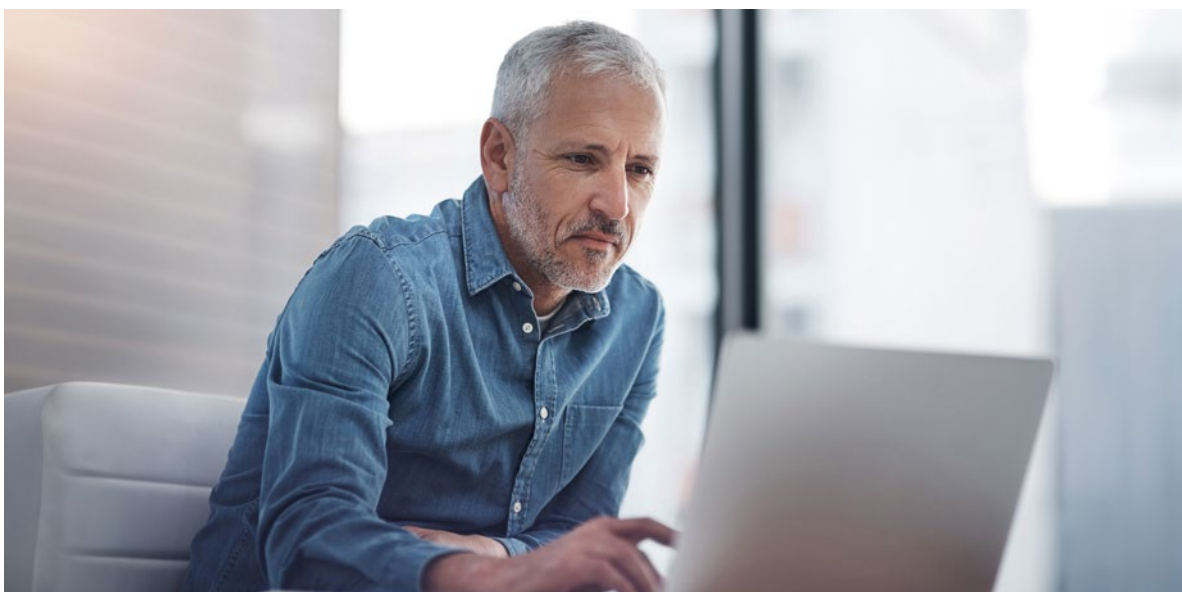
#### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Körperliche und psychische Belastungsfaktoren verringern durch verbesserte Passung zwischen individueller Leistungsfähigkeit und Stellenanforderungen
- Freie Stellen mit internen Berufswechslern besetzen
- Wissensmanagement stärken in den Abteilungen, die durch den Positionswechsel verbunden sind
- Anzahl arbeitnehmermotivierter und/oder krankheitsbedingter Frühverrentungen verringern



#### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Der Positionswechsel sollte möglichst nicht mit einer Dequalifizierung oder mit Statureinbußen einhergehen, um die Motivation der Beschäftigten aufrechtzuerhalten.
- Es sollte eine größtmögliche Übereinstimmung zwischen den betrieblichen Interessen und den individuellen Wünschen/Bedürfnissen realisiert werden, um eine ausreichende Akzeptanz der neuen Stelle zu erreichen.
- Eine unterschiedliche Lern- und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten und die damit einhergehende positive oder negative Haltung gegenüber Veränderungen am Arbeitsplatz spielen eine bedeutende Rolle bei der Einführung.
- Neue Aufgaben infolge des Positionswechsels können mit der Eingruppierung in eine andere Entgeltgruppe einhergehen.





### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Durchschnittliche Verweildauer langjährig Beschäftigter auf belastenden Arbeitsplätzen
- Anzahl der Stellen- oder Aufgabenwechsel bei älteren Beschäftigten
- Interne Rotationsquote (Anteil Beschäftigter, die im letzten Jahr betriebsintern einen neuen Job angenommen haben)
- Verringerung der Fluktuation durch die Berücksichtigung persönlicher Ressourcen und arbeitsbezogene Anpassungsmaßnahmen (ungewollte Kündigungen, Frühverrentungen)\*
- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit durch Entlastung infolge der neuen Stelle (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

#### Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)  Mittel (50–499)  Groß (> 500)

#### Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

#### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv vs.  Integrativ
- Belastungsorientiert vs.  Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert vs.  Verhaltensorientiert

#### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

#### Quellen:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013), Bundesverband Deutscher Berufsförderungswerke (o. J.), Köchling et al. (2005), Naegele & Walker (2007), Prognos AG (2012).

#### Weiterführende Informationen:

Informationen zum vertikalen Positionswechsel (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, KOFA):

[www.kofa.de/personalarbeit/personalfuehrung/laufbahnplanung/](http://www.kofa.de/personalarbeit/personalfuehrung/laufbahnplanung/)

## 6. Wissenszielvereinbarungen (Management by Knowledge Objectives) zur Einbeziehung von Wissensaspekten in die Mitarbeiterbeurteilung

Wissenszielvereinbarungen (Management by Knowledge Objectives) können Teil der Personalentwicklung sein, indem sie Wissensaspekte in die berufliche Weiterentwicklung einbeziehen. Ziel ist also der Erwerb oder die Erweiterung persönlicher Fähigkeiten oder auch die Weitergabe von Wissen. Gemeinsame Zielvereinbarungen zwischen der Führungskraft und den Beschäftigten dienen als Grundlage, um Qualifizierungsziele in Form von operativen und strategischen Wissenszielen festzulegen, die dann periodisch gemessen und angepasst werden. Damit wird Wissensmanagement zu einem Teil der Personalbeurteilung.

Dabei können quantitative und qualitative Wissensziele unterschieden werden. Quantitative Wissensziele umfassen konkret messbare Aktivitäten wie beispielsweise die Anzahl erstellter Projektprofile in einer Online-datenbank oder die Anzahl an wahrgenommenen Schulungen. Qualitative Wissensziele sind schwerer messbar und beinhalten beispielsweise Aktivitäten zur Aktualisierung des verfügbaren Wissens oder zur Förderung der Wissenskultur in der Organisation.

Das Prinzip des lebenslangen Lernens am Arbeitsplatz und die durchgängige Weiterentwicklung über den gesamten Erwerbsverlauf wird somit unterstützt. Insbesondere in Bezug auf alternde Belegschaften ist dies von großer Bedeutung, da auf diese Weise Beschäftigte jeden Alters regelmäßig gefördert und ihre Kompetenzen ausgebaut werden, um die Beschäftigungs- und Einsatzfähigkeit im Alter sicherzustellen.

Beispiel: Ein Wissensziel kann sich aus der Einarbeitung eines Nachfolgers ergeben. Der Fokus liegt hierbei auf der Weitergabe von Wissen.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Psychischen Leistungsabbau und Lernentwöhnung bei älteren Beschäftigten verringern durch stetiges Hinzulernen
- Passung zwischen Anforderungen und Kompetenzen verbessern durch Umsetzung von Wissenszielen
- Wissensmanagement stärken und Informationsaustausch in der Organisation verbessern – beides sollte Teil von Zielvereinbarungen sein
- Innovationsfähigkeit der Organisation verbessern durch Weiterentwicklung der Beschäftigten auf Basis von Wissenszielen



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Vorbehalte gegen das Teilen von Wissen, zum Beispiel aus Angst vor dem Verlust eines Wissensvorsprungs, sollten entkräftet werden.
- Eine angemessene und transparente Gewichtung zwischen quantitativen und qualitativen Wissenszielen muss grundlegend bei der Einführung berücksichtigt und die genutzten Maßstäbe zur Zielerreichung müssen kommuniziert werden.
- Bei der Einführung ist zu berücksichtigen, dass sich die Bereitschaft der Beschäftigten zu Veränderungen am Arbeitsplatz stark unterscheiden kann.
- Die Einführung von Wissenszielvereinbarungen in die Mitarbeiterbeurteilung kann eine entsprechende Erstellung neuer Kennzahlen für die Eingliederung der Wissensziele in die Entlohnung verlangen (z. B. als variabler Entgeltbestandteil).
- Wichtig ist die Verankerung in der Organisationskultur mit einem Selbstverständnis als lernender Organisation sowie mit der Förderung lebenslangen Lernens.





### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anteil von (älteren) Beschäftigten mit vereinbarten Wissenszielen
- Durchschnittliche Quote erfolgreich umgesetzter Wissensziele
- Verbesserung des Kompetenz- und Qualifikationsprofils der Beschäftigten nach Erreichen der gesetzten Ziele\*
- Verringerung der Fluktuation durch Förderung persönlicher Weiterentwicklungs- und Lernmöglichkeiten (ungewollte Kündigungen, Frühverrentungen)\*
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Akzeptanz und Nutzen dieser Zielvereinbarungen

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

*Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)*

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

*Art der Tätigkeit*

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ
- Belastungsorientiert           vs.    Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert           vs.    Verhaltensorientiert

**Welchen Aufwand habe ich?**

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

**Quellen:**

Jahnke et al. (2006), Kirschten (2010), North & Varlese (2001), Probst et al. (2006), Zaunmüller (2005).

**Weiterführende Informationen:**

Informationen zum wissensorientierten Personalgespräch (Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e. V.): [www.prowis.net/methoden:wissensorientiertes\\_mitarbeitergespraech\\_mag:start](http://www.prowis.net/methoden:wissensorientiertes_mitarbeitergespraech_mag:start)

**7. Zielgruppengerechte Weiterbildung älterer Beschäftigter**

Ältere Beschäftigte lernen in der Regel anders als jüngere. Dies liegt einerseits an einer oft eintretenden Lernentwöhnung im Alter sowie andererseits an unterschiedlichen oder nicht vorhandenen Vorkenntnissen älterer Beschäftigter. Daher sollten Weiterbildungsmaßnahmen zielgruppengerecht angepasst werden. Als Unterstützung können dabei Leitlinien zur altersgerechten Aufbereitung von Lerninhalten und zur Methodik dienen. Die Leitlinien empfehlen beispielsweise aktivierende Lern- und Lehrmethoden, Arbeit in kleineren Gruppen für eine bessere Betreuung, die Wiederholung von Grundlagen in digitalen Arbeitsmitteln und technischen Hilfsmitteln, die Nutzung des individuellen Vorwissens der Teilnehmenden und einen hohen Bezug zu tatsächlichen Arbeitsaufgaben.

**Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?**

- Psychischen Leistungsabbau und Lernentwöhnung verringern durch regelmäßige zielgruppengerechte Weiterbildungen
- Passung zwischen Anforderungen und Kompetenzen verbessern, beispielsweise bei technischen Neuerungen oder Änderungen in den Arbeitsaufgaben
- Stereotypisches Denken in der Organisation und dadurch bedingte Motivationsbarrieren und Lernhemmnisse bei älteren Beschäftigten verringern
- Zugang zu zielgruppengerechten Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen erleichtern
- Innovationsfähigkeit der Organisation verbessern durch konstante Weiterbildung und Steigerung des Qualifikationsniveaus aller Beschäftigten

**Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?**

- Eine Weiterbildung ist besonders effektiv, wenn möglichst homogene Lerngruppen aus Beschäftigten mit ähnlichen Lernstilen und -tempi gebildet werden.
- Eine unterschiedliche Lern- und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten und die damit einhergehende positive oder negative Haltung gegenüber Veränderungen am Arbeitsplatz spielen eine bedeutende Rolle bei der Einführung.
- Wichtig ist die Verankerung in der Organisationskultur mit einem Selbstverständnis als lernender Organisation sowie mit der Förderung lebenslangen Lernens.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anzahl insgesamt wahrgenommener Weiterbildungen durch Beschäftigte nach Altersgruppen
- Ausbildungstage pro Jahr nach Altersgruppen
- Durchschnittlich durchgeführte Weiterbildungen pro Beschäftigtem nach Altersgruppen
- Durchschnittliche Dauer seit letzter Weiterbildung von (älteren) Beschäftigten
- Verringerung der Fluktuation durch die wertschätzende Unterstützung älterer Beschäftigter bei der Weiterbildung (ungewollte Kündigungen, Frühverrentungen)\*
- Verbesserung des Kompetenz- und Qualifikationsprofils der teilnehmenden älteren Beschäftigten\*
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Akzeptanz und Zufriedenheit mit den Weiterbildungsangeboten

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ
- Belastungsorientiert       vs.    Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert       vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

### Quellen:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2014), Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2003), Deller et al. (2008), Köchling et al. (2005), Naegele & Walker (2007), Prognos AG (2012).

### Weiterführende Informationen:

Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“, Ausgabe 4: Lebenslanges Lernen und betriebliche Weiterbildung (Bundesministerium für Arbeit und Soziales): [www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/a746-4-altersgerechte-arbeitswelt-4.html](http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/a746-4-altersgerechte-arbeitswelt-4.html)

Informationen zum Handlungsfeld Personalentwicklung in Form von Weiterbildungsmaßnahmen und -konzepten (Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales): [www.alternsgerechte-arbeit.de/betriebliche-massnahmen/massnahmen/handlungsfeld-personalentwicklung/](http://www.alternsgerechte-arbeit.de/betriebliche-massnahmen/massnahmen/handlungsfeld-personalentwicklung/)



### Praxisbeispiel: Wise Peers' Development Journey bei ALTANA

ALTANA ist ein global führendes Spezialchemieunternehmen. Wir bieten innovative, umweltverträgliche Speziallösungen für Lackhersteller, Lack- und Kunststoffverarbeiter, Druck- und Verpackungsindustrie, die Kosmetikbranche sowie die Elektroindustrie an. Die ALTANA Gruppe verfügt über 64 Produktionsstätten sowie 68 Service- und Forschungslaborstandorte weltweit. Konzernweit arbeiten rund 8.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den weltweiten Erfolg von ALTANA.

Unsere Unternehmenskultur ist geprägt durch unsere Werte Offenheit, Handlungsspielraum, Vertrauen und Wertschätzung. Im Rahmen unseres Entwicklungsportfolios haben wir zum Ende des Jahres 2023 ein neues Programm ins Leben gerufen, mit dem wir unsere langjährigen Rollenvorbilder für generationsübergreifende Diversität und Zusammenarbeit sowie für den Transfer von Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen wertschätzen und fördern möchten – unsere „Wise Peers“. Wir lernen, immer, jeden Tag und bauen gleichzeitig wertvolles Wissen auf. Davon sind wir überzeugt. Erfahrene Kolleginnen und Kollegen aus den ALTANA Geschäftsbereichen BYK, ECKART, ELANTAS und ACTEGA begeben sich auf eine sechs- bis achtmonatige Entwicklungsreise, die unsere Unternehmenskultur und den Austausch zwischen den Generationen stärkt. Eine echte Win-win-Situation: Denn unsere „Wise Peers“ fördern mit ihrem langjährigen Expertenwissen den Erfahrungs- und Wissensaustausch bei ALTANA.

#### Wer ist unsere Zielgruppe?

Kolleginnen und Kollegen

- mit mehr als 20 Jahren Erfahrung bei ALTANA,
- die umfassendes Fach- und Erfahrungswissen und/oder Führungserfahrung haben,
- die ihren Job mit Hingabe, Exzellenz und Leidenschaft ausfüllen,
- die im Rahmen unseres Performance-Managements nominiert wurden.

#### Was möchten wir mit dem Programm erreichen?

- Förderung des Verständnisses und der Zusammenarbeit zwischen den Generationen
- Steigerung der Produktivität, Innovation und Arbeitgeberattraktivität
- Größere Vernetzung in die Organisation
- Multiplikatoreffekt
- Wissen und Erfahrung bewahren und teilen

#### Wie gestalten wir diese Entwicklungsreise?

- Inhouse-Blended-Learning-Konzept, das zum großen Teil von einem externen Partner durchgeführt wird, in der Zusammenarbeit mit dem Bereich Talentmanagement
- Sechsstufiges Programm mit vier Modulen; teils selbstbestimmter Lernansatz nach individuellen Motivationsfaktoren

#### Wie ist die Resonanz bei unseren Wise Peers (O-Töne)?

- „Ich fühle mich sehr wertgeschätzt, vor allen Dingen aufgrund des individuellen Ansatzes.“
- „Ich möchte nicht nur viel für mich lernen, sondern mir ist genauso wichtig, viel zurückzugeben.“
- „Innovation bei ALTANA beleuchtet häufig Produkte, ich bin glücklich, Teil dieser Innovation zu sein, die hoffentlich auch für alle sicht- und spürbar wird.“
- „Ich möchte wertvolle Netzwerke knüpfen, meinen Horizont noch erweitern, Wissen weitergeben, ohne mich aufzudrängen, und in guter Erinnerung bleiben, vor allem in Bezug auf Wissen teilen.“

#### Kontakt:

Simone Rehwinkel, ALTANA AG, [www.altana.de/jimpressum.html](http://www.altana.de/jimpressum.html)



## Dimension 6 Wissensmanagement



### Die Dimension im Überblick

#### Definition

Die Dimension „Wissensmanagement“ des Later Life Workplace Index umfasst die Gestaltung von Rahmenbedingungen und Maßnahmen, die dem Transfer, dem Austausch und der Bewahrung von Wissen aus verschiedenen Altersgruppen der Beschäftigten dienen.

Die sechste Dimension des LLWI „Wissensmanagement“ untergliedert sich in die folgenden zwei Indikatoren:

#### 1. Institutionalisierte Wissenstransfer

*Definition:* Es gibt institutionalisierte Strukturen innerhalb der Organisation, die der zielgerichteten Wissensübertragung erfahrener Beschäftigter auf die „nachfolgende“ Generation dienen, z. B. in Form von Mentoring- oder Patenmodellen oder in Form eines systematischen Wissenstransfers, bevor Beschäftigte im Ruhestandsalter die Organisation verlassen.

## 2. Intergenerative Zusammenarbeit

*Definition:* Es findet ein wechselseitiger Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Altersgruppen statt, der in beide Richtungen erfolgt und dessen Struktur nicht notwendigerweise von der Organisation vorgegeben wird. Beispiele für eine intergenerative Zusammenarbeit sind z. B. die Arbeit in Generationentandems oder in altersgemischten Teams.

Die im LLWI-Fragebogen enthaltenen Aussagen zu der Dimension „Wissensmanagement“ lassen sich wie folgt den Indikatoren zuordnen:

Indikator	Zugehörige Aussagen im LLWI
Institutionalisierter Wissenstransfer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In unserer Organisation existieren Mentoring-Programme, in denen erfahrene Beschäftigte andere mit ihrem Wissen unterstützen.</li> <li>2. In unserer Organisation existieren Prozesse/Abläufe, um die Kenntnisse und Erfahrungen älterer Beschäftigter vor ihrem Ausscheiden aus der Organisation systematisch an jüngere Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben.</li> <li>3. In unserer Organisation existieren IT-Systeme, die auch von älteren Beschäftigten für die Dokumentation und Verbreitung von Wissen genutzt werden.</li> <li>4. In unserer Organisation gibt es für jeden Beschäftigten regelmäßig Gelegenheit, Erfahrungen und Kenntnisse auszutauschen (z. B. Erfahrungsaustauschrunden).</li> </ol>
Intergenerative Zusammenarbeit	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. In unserer Organisation sind ältere und jüngere Beschäftigte dazu angehalten, ihr Wissen und ihre Erfahrungen untereinander auszutauschen.</li> <li>6. In unserer Organisation unterstützen die Führungskräfte den Wissensaustausch zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten.</li> <li>7. In unserer Organisation geben die Beschäftigten ihr Wissen an Kolleginnen und Kollegen anderer Generationen (jünger oder älter) weiter.</li> </ol>

## Anregungen für mögliche Maßnahmen

Folgende Handlungsoptionen zur Schaffung eines Wissensmanagements stellen wir auf den nächsten Seiten näher vor:

- Altersgemischte Teams
- Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement
- Generationsübergreifendes Mentoring, Coaching und generationsübergreifende Patenschaft
- Umgekehrtes Mentoring (Reverse Mentoring)
- Systematische Dokumentation des unternehmensinternen Wissens

### 1. Altersgemischte Teams

Altersgemischte Teams bieten die Möglichkeit, die Stärken von jüngeren und älteren Beschäftigten zusammenzubringen. Während sich Jüngere mit neuen Technologien besser auskennen und körperlich leistungsfähiger sind, verfügen Ältere über langjährige Erfahrung. Diese Stärken können Organisationen in intergenerationellen Teams bündeln, um komplexe Aufgaben bestmöglich zu lösen. Von altersgemischten Teams profitieren beide Seiten, indem einerseits die Älteren beim Erlernen neuer Technologien oder im Falle von physischen Einschränkungen

unterstützt werden. Andererseits profitieren die jüngeren Beschäftigten von den Erfahrungen und dem Wissen der Älteren. Vielfach sind Erfahrungen und Kenntnisse nur implizit vorhanden, sodass sie nicht in Schulungen oder Trainings vermittelt werden können. Durch die gemeinsame Arbeit werden Verhaltensweisen, Abläufe und Spezialwissen unbewusst ausgetauscht. Diese Möglichkeit der Wissensweitergabe kann die Motivation der Beschäftigten im späteren Teil des Erwerbslebens zusätzlich erhöhen und dafür sorgen, dass kein Wissen verloren geht, sobald diese in den Ruhestand eintreten.

Beispiel: Eine von zwei Personen gefahrene Maschine wird explizit mit je einem jüngeren und einem älteren Beschäftigten besetzt, sodass der jüngere Beschäftigte beispielsweise körperlich anstrengendere Umrüstungen effizient vornehmen und der ältere in unerwarteten Situationen auf langjährige Erfahrung zurückgreifen kann.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Wissensmanagement und Informationsaustausch in der Organisation verbessern durch Kombination der jeweiligen Stärken verschiedener Altersgruppen und wechselseitiges Lernen
- Einsatzflexibilität von Beschäftigten erhöhen durch gemeinsame Bearbeitung unterschiedlicher Aufgaben
- Wissensverlust in der Organisation nach dem Ausscheiden erfahrener Angestellter verringern mithilfe von rechtzeitigem Wissenstransfer an das Kollegium
- Stereotypisches Denken verringern und Kommunikation zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten verbessern durch Zusammenarbeit und gemeinsame Erfahrungen



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Bei der Gruppenzusammensetzung ist auf ein ausgewogenes Verhältnis von personen- und gruppenbezogenen Merkmalen zu achten. Individuelle Fach- und Methodenkompetenzen sind ebenso wichtig wie Kompetenzvielfalt und Konfliktfähigkeit der Beteiligten.
- Vorbehalte gegen das Teilen von Wissen, zum Beispiel aus Angst vor dem Verlust eines Wissensvorsprungs, sollten entkräftet werden.
- Konflikte können vermieden und effizienter gelöst werden, indem Verhaltensregeln und Normen innerhalb des Teams vereinbart werden.
- Eine unterschiedliche Lern- und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten beider Altersgruppen und die damit einhergehende positive oder negative Haltung gegenüber Veränderungen am Arbeitsplatz spielen eine bedeutende Rolle bei der Einführung.
- Wichtig sind die Verankerung in der Organisationskultur und die Wahrnehmung altersbezogener Unterschiede als Stärke.
- Rekrutierungs- und Personaleinsatzpolitik dienen als wichtige Instrumente zur Umsetzung einer Altersdurchmischung.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Durchschnittliche Altersspanne in Teams der Abteilung/des Betriebs/der Organisation
- Messung von Altersstereotypen der Beschäftigten anhand von merkmalsbasierten oder aussagebasierten Verfahren (Vorher/Nachher-Abgleich)
- Verbesserung des Kompetenz- und Qualifikationsprofils bei den teilnehmenden Beschäftigten infolge des gegenseitigen Wissenstransfers\*
- Optimierung von Arbeitsprozessen durch Nutzung unterschiedlicher Stärken und Erfahrungen beider Altersgruppen\*
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Qualität der intergenerationellen Zusammenarbeit

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)  Mittel (50–499)  Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv vs.  Integrativ  
 Belastungsorientiert vs.  Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert vs.  Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

### Quellen:

Deller et al. (2008), Ellwart et al. (2014), EY ALTER (o. J.), Kirschten (2010), Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2023), Prognos AG (2012), RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. (2013), Wegge et al. (2012).

### Weiterführende Informationen:

Handlungsempfehlung zum „Wissens- und Erfahrungstransfer“ (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, KOFA): [www.kofa.de/media/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Wissens-\\_und\\_Erfahrungstransfer.pdf](http://www.kofa.de/media/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Wissens-_und_Erfahrungstransfer.pdf)

## 2. Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement

Ideenmanagement beschreibt die Entwicklung, Sammlung, Bewertung und Auswahl von geeigneten Ideen, die zu Verbesserungen in Organisationen führen und damit zu einer erhöhten Wettbewerbsfähigkeit beitragen können. Das betriebliche Vorschlagswesen (BVW) kann als Mittel zum Ideenmanagement angewandt werden. Unter Einbeziehung aller Beschäftigten der Organisation werden Optimierungsvorschläge systematisch erfasst, bewertet und prämiert. Um die Beschäftigten dazu zu bewegen, sich am betrieblichen Innovationsprozess zu beteiligen, muss das Prämienmodell transparent sein und Anreize zur Teilnahme bieten.

Ideen werden in bestehenden Systemen für betriebliche Vorschläge vielfach nach Wirtschaftlichkeit bewertet. Um auch Ideen hervorzubringen, die einer nachhaltigen Beschäftigung ohne direkte wirtschaftliche Vorteile dienen, können ergänzende Kategorien eingerichtet und prämiert werden. Sie zielen beispielsweise auf die Verbesserung der Ergonomie oder auf die Stärkung des Wissensaustausches ab.



Ein BVW kann von Vorschlägen älterer Beschäftigter profitieren, da diese oftmals eine jahrelange Erfahrung mitbringen und daher interne Verbesserungsmöglichkeiten deutlicher wahrnehmen. Außerdem können sie einschätzen, welche Änderungen benötigt werden, um altersbedingten Einschränkungen im Berufsalltag entgegenzutreten. Aus diesem Grund sollten alle Beschäftigten zur Teilnahme ermutigt werden. Besonders ist jedoch zu beachten, dass eine unzureichende, nicht wertschätzende Rückmeldung auf Ideen auch demotivierend wirken kann. Beiträge im BVW sollten daher honoriert und wohlwollend geprüft werden.

Beispiel: Um die Hemmschwelle für das Einreichen von Ideen zu senken, können Briefkästen in verschiedenen Bereichen der Organisation aufgestellt werden. Ideen und Verbesserungshinweise können dort jederzeit eingeworfen werden. Es ist auch denkbar, digitale Wege zur Entgegennahme von Verbesserungsvorschlägen einzurichten, allerdings ist hier sicherzustellen, dass sie für alle Altersklassen einfach zu nutzen sind.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Innovationsfähigkeit der Organisation verbessern durch systematische Nutzung des Kreativitätspotenzials, des Ideenreichtums und der Erfahrung der Beschäftigten
- Produkte und Prozesse in der Organisation verbessern
- Mitarbeiter stärker am Organisationsgeschehen beteiligen und Betriebsblindheit langjähriger Beschäftigter vermeiden
- Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten und der Führungsebene verbessern



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Ein Vorschlagswesen kann nur funktionieren, wenn Ideen als Chance und nicht als Kritik wahrgenommen werden, insbesondere vonseiten der Führungskräfte.
- Vorbehalte gegen das Teilen von Ideen, zum Beispiel aufgrund von Statusdenken, sollten entkräftet werden.
- Transparente Strukturen, insbesondere bei der Prämierung, und eine offene Kommunikation sind wichtig für das Vertrauen in das Vorschlagswesen und dessen Nutzung durch die Beschäftigten.
- Um ein unvoreingenommenes Gutachten zu erstellen, kann es hilfreich sein, den Absender eines Verbesserungsvorschlages zu anonymisieren.
- Bei der Entscheidung für ein zentrales oder dezentrales System sollten die jeweiligen Vor- und Nachteile mit der Zielsetzung in der Organisation abgeglichen werden.
- Wichtig ist die Verankerung in der Organisationskultur mit einem Selbstverständnis als lernender Organisation sowie mit der Förderung von Kreativität.





### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge pro Beschäftigtem
- Annahme- und Durchführungsquote der Verbesserungsvorschläge
- Zeitdauer von der Einreichung des Vorschlags bis zur Durchführung
- Netto-Erstjahresnutzen (Einsparungen und Zusatzerlöse aller Verbesserungsvorschläge pro Jahr nach Abzug der Realisierungs- und Einführungskosten)
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Möglichkeiten der Partizipation am Unternehmensgeschehen

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

*Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)*

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

*Art der Tätigkeit*

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ
- Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

### Quellen:

Bechmann (2013), Deutsches Institut für Betriebswirtschaft et al. (o. J.), Kummer & Genz (2004).

### Weiterführende Informationen:

Leitfaden für mittelständische Unternehmen zur Förderung des Ideenreichtums der Belegschaft mit praktischen Empfehlungen zum Ideenmanagement: [www.wkr-ev.de/fileadmin/material/PDFs/Broschueren/Broschuere\\_Ideenmanagement\\_fuer\\_mittelstaendische\\_Unternehmen\\_Mehr\\_Innovation\\_durch\\_kreative\\_Mitarbeiter.pdf](http://www.wkr-ev.de/fileadmin/material/PDFs/Broschueren/Broschuere_Ideenmanagement_fuer_mittelstaendische_Unternehmen_Mehr_Innovation_durch_kreative_Mitarbeiter.pdf)  
 Informationen zum Vorschlagswesen (Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e. V.): [www.prowis.net/methoden:ideenmanagement:start](http://www.prowis.net/methoden:ideenmanagement:start)

### 3. Generationsübergreifendes Mentoring, Coaching und generationsübergreifende Patenschaft

Ein Mentoring, eine Patenschaft oder ein Coaching dient dazu, Wissen eines erfahrenen Beschäftigten an einen unerfahrenen weiterzugeben. Das Ziel eines solchen Modells ist häufig die Einarbeitung eines neuen oder horizontal gewechselten Mitarbeitenden oder die Karriereentwicklung einer Führungsnachwuchskraft. Für den erfahrenen Beschäftigten kann es eine bestätigende und motivierende Wirkung haben, wenn er in den Jahren vor dem Ruhestandseintritt Erfahrungen weitergeben kann. Besteht diese Paarung aus zwei Beschäftigten mit ähnlichem Kenntnisstand der gleichen hierarchischen Ebene, spricht man von einer Patenschaft. Bei einer Betreuung durch eine Führungskraft oder einen erfahreneren Mitarbeitenden ist es ein Mentoring. Coaching kann beide Formen annehmen. Eine Sonderform des Mentorings ist das Reverse Mentoring.

Beispiel: Ältere Beschäftigte, die im Ruhestandsalter sind oder kurz davor, können im Rahmen eines Mentorenprogramms ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit jüngeren Kolleginnen und Kollegen teilen, damit es auf diese Weise der Organisation erhalten bleibt. Dabei treffen sich die Beteiligten über einen längeren Zeitraum hinweg in regelmäßigen Abständen, etwa einmal im Monat.



#### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Wissensverlust in der Organisation nach dem Ausscheiden erfahrener Angestellter verringern durch rechtzeitigen Wissenstransfer
- Wissensmanagement und Informationsaustausch vor allem zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten verbessern
- Innovationsfähigkeit der Organisation verbessern
- Einblick in Arbeits- und Lebenswelten der jeweils anderen Generation und Erweiterung des eigenen Horizonts
- Körperliche und psychische Belastungsfaktoren verringern durch den Wechsel zu Mentoring- oder Coaching-Tätigkeiten mit weniger Gesundheitsrisiken
- Psychischen Leistungsabbau und Lernentwöhnung bei älteren Beschäftigten verringern durch die neue, intellektuell fordernde Aufgabe des Mentorings oder Coachings



#### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Bei der Auswahl der geeigneten älteren Beschäftigten als Mentoren, Paten oder Coaches sollten sowohl ihre Fach- und Sozial- als auch ihre Methodenkompetenzen berücksichtigt werden.
- Schulungen zur Qualifizierung als Mentor oder Coach helfen dabei, dass die älteren Beschäftigten ihr Wissen gewinnbringend an die jüngeren weitergeben können.
- Eine eigenständige Paarfindung der Beteiligten bei gleichzeitiger Unterstützung durch die Personalabteilung ist sinnvoll, da für eine erfolgreiche Mentoren- oder Coachingbeziehung gegenseitige Sympathie, Vertrauen und Respekt notwendig sind.
- Bei der Wahl der Beteiligten sollten direkte hierarchische Beziehungen möglichst vermieden werden.
- Vorbehalte gegen das Teilen von Wissen, zum Beispiel aus Angst vor dem Verlust eines Wissensvorsprungs oder wegen starken Konkurrenzdenkens, sollten entkräftet werden.
- Eine unterschiedliche Lern- und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten und die damit einhergehende positive oder negative Haltung gegenüber Veränderungen im Arbeitsalltag spielen eine bedeutende Rolle bei der Einführung.



#### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anzahl von Tandems im Verhältnis zu älteren Beschäftigten
- Anzahl durchschnittlich geführter Tandemgespräche pro Monat
- Verbesserung des Kompetenz- und Qualifikationsprofils bei den teilnehmenden Beschäftigten infolge des Wissenstransfers\*
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich der Qualität der Tandembeziehung

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)  Mittel (50–499)  Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv vs.  Integrativ  
 Belastungsorientiert vs.  Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert vs.  Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

### Quellen:

Achtenhagen et al. (2013), Böhne & Wagner (2005), Calo (2005), Deller et al. (2008), Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2004), Fleig-Palmer & Schoorman (2011), Gerhards & Trauner (2011), Goh (2002), Kirschten (2010), Muratore & Earl (2015), Naegele & Sporket (2007), Niermeyer (2007), Prognos AG (2012), Rimser (2014), RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. (2013).

### Weiterführende Informationen:

Informationen zur Durchführung eines Mentorenmodells (Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales): [www.alternsgerechte-arbeit.de/betriebliche-massnahmen/massnahmen/handlungsfeld-unternehmenskultur/mentorenmodell/](http://www.alternsgerechte-arbeit.de/betriebliche-massnahmen/massnahmen/handlungsfeld-unternehmenskultur/mentorenmodell/)

Handlungsempfehlung zum „Wissens- und Erfahrungstransfer“ (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, KOFA): [www.kofa.de/media/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Wissens-\\_und\\_Erfahrungstransfer.pdf](http://www.kofa.de/media/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Wissens-_und_Erfahrungstransfer.pdf)

Beitrag zum Thema Coaching durch ältere, erfahrene Beschäftigte (humanfirst): [www.humanfirst.ch/downloads/Coaching\\_durch\\_aeltere\\_Mitarbeiter.pdf](http://www.humanfirst.ch/downloads/Coaching_durch_aeltere_Mitarbeiter.pdf)

Informationen zum Mentoring (Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e. V.): [www.prowis.net/methoden:mentoring:start](http://www.prowis.net/methoden:mentoring:start)

Toolbox „Mentoring/Patenschaften“ (RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.): [www.rkw-kompetenzzentrum.de/toolbox/mentoringpatenschaften/](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/toolbox/mentoringpatenschaften/)

## 4. Umgekehrtes Mentoring (Reverse Mentoring)

Das Reverse Mentoring ist eine Form des Mentorings, allerdings mit dem Unterschied, dass jüngere Beschäftigte die Rolle eines Mentors für erfahrene Kollegen einnehmen. Dadurch entsteht eine direkte Kommunikation zwischen diesen beiden Belegschaftsgruppen, was Akzeptanz und Verständnis füreinander fördern und den



Austausch von Ideen und Meinungen ermöglichen kann. Beim Reverse Mentoring geht es häufig darum, die technologischen Kompetenzen von älteren Beschäftigten weiterzuentwickeln, beispielsweise durch Schulungen im IT-Bereich. Das Reverse Mentoring kann ergänzend zum traditionellen Mentoring in der Organisation eingesetzt werden.



#### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Passung zwischen Anforderungen und Kompetenzen verbessern, vor allem, was fehlendes aktuelles Technikwissen bei älteren Beschäftigten angeht
- Psychischen Leistungsabbau und Lernentwöhnung bei älteren Beschäftigten vermindern durch das Hinzulernen neuer Kompetenzen
- Wissensmanagement und Informationsaustausch vor allem zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten stärken
- Wissensverlust in der Organisation nach dem Ausscheiden erfahrener Angestellter verringern – Wissen wird dabei zwischen den Beteiligten in beide Richtungen ausgetauscht
- Innovationsfähigkeit der Organisation verbessern, indem verschiedene Altersgruppen zusammenarbeiten
- Kommunikation zwischen den Altersgruppen verbessern durch Zusammenarbeit und gemeinsame Erfahrungen
- Potenzielle Führungspersönlichkeiten ausmachen und sie in intergenerationelle Beziehungen mit erfahrenen Beschäftigten einbinden



#### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Die Beschäftigten müssen vom Nutzen des Mentorenmodells überzeugt sein, damit sie den Rollentausch – Alt lernt von Jung – akzeptieren.
- Die Beziehung zwischen Mentor und Schüler sollte auf gegenseitiger Sympathie, Vertrauen und Respekt beruhen.
- Die jüngeren Beschäftigten sollten selbstbewusst genug sein, um den Älteren gegenüber als Mentoren auftreten zu können.
- Schulungen helfen dabei, die Jüngeren auf ihre Aufgabe als Mentor vorzubereiten.
- Eine unterschiedliche Lern- und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten beider Altersgruppen und die damit einhergehende positive oder negative Haltung gegenüber Veränderungen am Arbeitsplatz spielen eine bedeutende Rolle bei der Einführung.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anzahl von Tandems im Verhältnis zu älteren Beschäftigten
- Anzahl durchschnittlich geführter Tandemgespräche pro Monat
- Verbesserung des Kompetenz- und Qualifikationsprofils bei den teilnehmenden Beschäftigten infolge des Wissenstransfers\*
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich der Qualität der Tandembeziehung

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ
- Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

### Quellen:

Chaudhuri & Ghosh (2012), Earle (2014), Marcinkus Murphy (2012), Rimser (2014), Rischar (2003).

### Weiterführende Informationen:

Beitrag zur Einführung von Reverse Mentoring mit Praxistipps (Bankmagazin): [www.personal-und-kommunikation.de/wp-content/uploads/2016/04/Reverse-Mentoring.pdf](http://www.personal-und-kommunikation.de/wp-content/uploads/2016/04/Reverse-Mentoring.pdf)

Zehn Schritte zur Einführung von Reverse Mentoring [Englisch] (Cisco-Blog): <https://blogs.cisco.com/diversity/how-to-set-up-a-reverse-mentoring-program-in-10-steps>

Beitrag zum Reverse Mentoring (Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA): [www.inqa.de/DE/themen/kompetenz/personalentwicklung/reverse-mentoring-eine-innovative-form-der-weiterbildung.html](http://www.inqa.de/DE/themen/kompetenz/personalentwicklung/reverse-mentoring-eine-innovative-form-der-weiterbildung.html)

## 5. Systematische Dokumentation des unternehmensinternen Wissens

Jede Organisation verfügt über einen großen Wissensschatz, der systematisch dokumentiert und gespeichert werden sollte. Dafür kann auf eine Vielzahl von technischen Hilfsmitteln zurückgegriffen werden, wie ein Intranet, eine Projektdatenbank oder ein Diskussionsforum. Verbreitet sind auch unternehmensinterne Wikis, die gemeinschaftlich von den Beschäftigten mit den relevanten Informationen gefüllt und aktuell gehalten werden.

Im Falle eines technischen Systems ist bei altersdiversen und älteren Belegschaften eine benutzerfreundliche, altersgerechte Informationstechnologie notwendig, die schnell zu erlernen und ohne Probleme anzuwenden ist. Beim Wissenstransfer kommt älteren Beschäftigten eine besondere Bedeutung zu, weil sie durch langjährige Teilhabe am Arbeitsleben und Beschäftigung in der Organisation über großes Wissen verfügen. Dieses sollte langfristig identifiziert, formuliert und weitergegeben werden, damit beim Ausscheiden der älteren Beschäftigten keine Wissenslücke in der Organisation entsteht.

Es ist sowohl explizites als auch implizites Wissen zu berücksichtigen. Explizites Wissen ist formal reproduzierbar und kann deswegen problemlos dokumentiert werden, beispielsweise in Form von Verfahrensrichtlinien, Frage-Antwort-Seiten oder Checklisten. Implizites Wissen hingegen entsteht durch Erfahrungen und Routinen mit Aufgaben und Tätigkeiten. Es spiegelt sich häufig in Fertigkeiten wider, die nicht ohne Weiteres verbal weitergegeben und damit nur schwer in Wissensmanagement-Systemen gespeichert werden können.

Das implizite Wissen muss deshalb zunächst zugänglich gemacht werden, wofür die Mitglieder einer Organisation miteinander interagieren müssen. So sollte beispielsweise ein Rahmen für einen dialogorientierten Austausch von Wissen geschaffen werden, etwa in Form von regelmäßigen Austauschrunden im Team oder auch abteilungsübergreifend, in denen ältere Beschäftigte ihr Erfahrungswissen beschreiben und vorstellen (zusätzlich zur schriftlichen Dokumentation). Dies hilft dabei, die Kernaspekte zu identifizieren, herauszuarbeiten und zu explizitem Wissen umzuwandeln. Die Übergabe von implizitem Wissen erfolgt außerdem durch Beobachten und Nachahmen sowie durch „Learning by Doing“, bei dem jüngere Beschäftigte das ihnen übergebene Wissen in eigenes Handeln umsetzen und dadurch verinnerlichen.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Innovationsfähigkeit der Organisation verbessern durch Dokumentation und Weiterentwicklung des Wissensbestandes
- Mitarbeiter stärker am Wissensmanagement beteiligen
- Wissensverlust in der Organisation nach dem Ausscheiden erfahrener Angestellter verringern durch rechtzeitige Dokumentation ihres Wissens



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Für eine ausreichende Nutzung des Wissensmanagement-Systems ist das Verständnis für das verwendete Medium, aber auch für den Mehrwert der Dokumentation von großer Bedeutung und sollte daher durch ausreichende Kommunikation und Schulung gestärkt werden.
- Vorbehalte gegen das Teilen von Wissen, zum Beispiel aus Angst vor dem Verlust eines Wissensvorsprungs, sollten entkräftet werden.
- Es gilt, frühzeitig die Frage der freiwilligen oder obligatorischen Teilnahme zu klären, indem die jeweiligen Vor- und Nachteile mit der Zielsetzung in der Organisation abgeglichen werden.
- Anreize helfen dabei, die Beschäftigten zur Teilnahme zu bewegen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Teilnahmequote der Beschäftigten am Wissensmanagement-System oder bei der Wissensteilung
  - Durchschnittliche Anzahl von Beiträgen im Wissensmanagement-System
  - Verbesserung des Kompetenz- und Qualifikationsprofils bei den teilnehmenden Beschäftigten infolge der Wissensweitergabe einerseits und Aneignung neuen Wissens andererseits\*
  - Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich der Akzeptanz und Nutzung des Systems
- \*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ
- Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

### Quellen:

Achtenhagen et al. (2012), Gerhards & Trauner (2011), Moskaliuk (2011), Prognos AG (2012), Zaunmüller (2005).

### Weiterführende Informationen:

Leitfaden zur Einführung von Wikis in Organisationen (Bundesinitiative Mittelstand 4.0.): [www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/agentur-kommunikation-wikis.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/agentur-kommunikation-wikis.pdf?__blob=publicationFile&v=3)

Praxisbeispiel für die Einführung eines Unternehmens-Wikis: [https://tu-dresden.de/ing/maschinenwesen/cimtt/ressourcen/dateien/ebl\\_goodpractice\\_Nowotnik\\_firmenwiki.pdf?lang=de](https://tu-dresden.de/ing/maschinenwesen/cimtt/ressourcen/dateien/ebl_goodpractice_Nowotnik_firmenwiki.pdf?lang=de)

Handlungsempfehlung zum „Wissens- und Erfahrungstransfer“ (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, KOFA): [www.kofa.de/media/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Wissens-\\_und\\_Erfahrungstransfer.pdf](http://www.kofa.de/media/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Wissens-_und_Erfahrungstransfer.pdf)

Information zu Wikis (Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung, IPA): [www.prowis.net/methoden:wikis:start](http://www.prowis.net/methoden:wikis:start)





## Praxisbeispiel

### Reverse Mentoring bei der Deutschen Bundesbank

Betrieblicher Wissenstransfer zielt üblicherweise darauf ab, dass langjährige Mitarbeitende und Führungskräfte ihren Erfahrungsschatz mit jüngeren, neuen oder aufstrebenden Beschäftigten teilen. Dabei kommen die „Novizen“ jedoch oft nur selten zu Wort. Die Deutsche Bundesbank dreht diesen Ansatz um: Beim Reverse Mentoring gehen jüngere Beschäftigte mit Führungskräften in den Austausch und werden zu ihren Mentorinnen und Mentoren.

#### Die Herausforderung

Wie für viele Unternehmen typisch, sind auch in der Deutschen Bundesbank die Aufgabenbereiche fachlich abgegrenzt und (noch) überwiegend hierarchisch strukturiert. Ein zentrales Anliegen ist es, mehr übergreifenden Austausch zu ermöglichen und zu fördern. Der Bedarf an neuen Angeboten und Maßnahmen für eine bessere Vernetzung und Zusammenarbeit ist in den vergangenen Jahren auch mit Blick auf den digitalen und demografischen Wandel gestiegen.

#### Die Lösung

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, setzt die Deutsche Bundesbank unter anderem auf Reverse Mentoring. Für den „umgekehrten“ Wissenstransfer werden jährlich sogenannte Tandems über ein Matching gemeinsamer Interessensfelder gebildet. Ein Tandem, bestehend aus einer oder einem jüngeren Beschäftigten und einer Führungskraft, steht über die gesamte Laufzeit des Programms in engem Austausch.

Als Mentorinnen bzw. Mentoren werden Beschäftigte ein bis drei Jahre nach ihrer bankinternen Ausbildung oder dem Direkteinstieg gesucht. Die Zielgruppe der Mentees war zunächst auf bestimmte Führungsebenen begrenzt. Diese wurden über die bisherigen Programmrunden sukzessive top-down ausgeweitet; mittlerweile können sich alle Führungskräfte für das Reverse Mentoring bewerben.

#### Der Ablauf

Nach einem gemeinsamen Auftakt und persönlichem Kennenlernen sind die Tandems aufgefordert, eigenständige Treffen zu organisieren. Wichtig ist, dass sie auch selbst entscheiden, worauf sie sich inhaltlich fokussieren wollen. So wird selbstbestimmtes Lernen gefördert.

Für die Führungskräfte steht allgemein die Wissenserweiterung in Themenbereichen wie New Work, Technologie, Social Media im Vordergrund. Die jüngeren Beschäftigten können neue Erfahrungen machen, indem sie auf Augenhöhe in den regelmäßigen Kontakt zu Führungskräften treten, mit diesen ihr Wissen teilen und natürlich auch selbst Fragen stellen können.

Es hat sich gezeigt, dass die Möglichkeit, sich generationenübergreifend intensiv auszutauschen, unabhängig von den konkreten Themen sehr wertgeschätzt wird. Nachdem das Programm ursprünglich auf sechs Monate angelegt war, wird es künftig neun Monate dauern, um mehr Zeit für diesen gemeinsamen Austausch zu ermöglichen. Das Rahmenprogramm wird durch eine Halbzeit- und eine Abschlussveranstaltung mit allen Tandems abgerundet.

#### Das Ergebnis

Die Resonanz der Teilnehmenden am Reverse Mentoring ist überaus positiv. Sie können Kontakte außerhalb der eigenen Teams knüpfen und viele persönliche Lernerfolge erzielen. Bislang starr erscheinende Hierarchien können überwunden werden. Das Reverse Mentoring trägt zu einer modernen Unternehmenskultur bei und fördert die Zusammenarbeit und das Verständnis der Generationen.

#### Kontakt:

Deutsche Bundesbank, [www.bundesbank.de/de/startseite/impressum](http://www.bundesbank.de/de/startseite/impressum)



## Dimension 7 Übergang in den Ruhestand



### Die Dimension im Überblick

#### Definition

Die Dimension „Übergang in den Ruhestand“ des Later Life Workplace Index beinhaltet die notwendigen Planungen, Vereinbarungen und Vorbereitungen für alle Beschäftigten, die kurz vor dem Ruhestand stehen oder in diesen eintreten. Es sollten Informationen und Beratung angeboten werden, um den Beschäftigten den Übergang zu erleichtern.

Die siebte Dimension des LLWI „Übergang in den Ruhestand“ untergliedert sich in die folgenden vier Indikatoren:

#### 1. Frühzeitige Übergangsplanung

*Definition:* Mit den Beschäftigten wird frühzeitig über ihre persönlichen Pläne für den Eintritt in die Ruhestandsphase und mögliche Nachfolgelösungen gesprochen. Mögliche Übergangsszenarien sollten aktiv diskutiert werden, um individuelle Lösungen zu finden. Dies geschieht z. B. im Rahmen der jährlichen Personalgespräche.

## 2. Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen

*Definition:* Übergangsszenarien werden an die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst, wobei diese vor allem durch Flexibilität und Vorstellungskraft gekennzeichnet sind. Zudem sollte eine Altersteilzeit durch graduelle Reduktion der Arbeitszeit angeboten werden. Diese kann über einen längeren oder kürzeren Zeitraum verlaufen, je nach den Bedürfnissen der Beschäftigten.

## 3. Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand

*Definition:* Organisationen sollten ihre Beschäftigten durch ein Beratungsangebot darin unterstützen, sich mental auf die Veränderungen durch den Ruhestand einzustellen und die Ruhestandsphase aktiv zu gestalten. Beispielsweise kann die individuelle Vorbereitung durch einen strukturierten Ansatz, der persönliche Erwartungen und Pläne reflektiert, gefördert werden. Außerdem können die Beschäftigten darin unterstützt werden, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten aufzubauen.

## 4. Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege

*Definition:* Es werden Maßnahmen ergriffen, um den Kontakt zu Beschäftigten, die sich im Übergang in die Ruhestandsphase befinden, zu halten und ihnen zu vermitteln, dass sie weiterhin Teil der Organisation sind, z. B. durch eine aktive Beziehungspflege in Form eines Alumni-Netzwerks, die Einladung zu Veranstaltungen oder durch das Angebot zur Übernahme freiwilliger Aufgaben in der Organisation.

Die im LLWI-Fragebogen enthaltenen Aussagen zu der Dimension „Übergang in den Ruhestand“ lassen sich wie folgt den Indikatoren zuordnen:

Indikator	Zugehörige Aussagen im LLWI
Frühzeitige Übergangsplanung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In unserer Organisation besprechen Führungskräfte mit ihren Beschäftigten frühzeitig (z. B. ab einem Alter von 55 Jahren), wie der Übergang in den Ruhestand gestaltet werden soll.</li> <li>2. In unserer Organisation nehmen sich Führungskräfte Zeit, um den Übergang in den Ruhestand einzelner Beschäftigter zu planen.</li> <li>3. In unserer Organisation ist die Nachfolge für Beschäftigte, die in den Ruhestand gehen, frühzeitig geplant.</li> </ol>
Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. In unserer Organisation haben Beschäftigte die Möglichkeit, die letzten Jahre vor Eintritt in den Ruhestand ihre wöchentliche Arbeitszeit zu reduzieren (Teilzeit).</li> <li>5. In unserer Organisation können Beschäftigte durch geblockte Altersteilzeit früher in den Ruhestand gehen.</li> <li>6. In unserer Organisation können Beschäftigte vor Eintritt in den Ruhestand ihre Arbeitszeit individuell gestalten (z. B. Gleitzeit oder bei Schichtarbeit keine Nachtschichten).</li> <li>7. In unserer Organisation wird der Übergang in den Ruhestand flexibel nach den Bedürfnissen der Beschäftigten gestaltet.</li> </ol>

<p>Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand</p>	<p>8. Unsere Organisation unterbreitet Beschäftigten, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen, Beratungsangebote, um ihre Erwartungen und Pläne für den Ruhestand zu reflektieren.</p> <p>9. Unsere Organisation ermutigt Beschäftigte, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen, alternative Aktivitäten für eine sinnvolle Tagesgestaltung im Ruhestand aufzubauen (z. B. Ehrenamt, Reisen, Familie).</p> <p>10. Unsere Organisation bietet Beschäftigten Informationen zum Thema Ruhestand (z. B. Artikel, Broschüren, Bücher, Internet-/Intranetseiten).</p>
<p>Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege</p>	<p>11. Unsere Organisation hält zu ehemaligen Beschäftigten im Ruhestand aktiven Kontakt (z. B. in Form eines Alumni-Netzwerkes).</p> <p>12. Unsere Organisation informiert ehemalige Beschäftigte im Ruhestand über die aktuellen Entwicklungen im Unternehmen (z. B. durch Newsletter, Alumni-Newsletter).</p> <p>13. Unsere Organisation ermöglicht es ehemaligen Beschäftigten im Ruhestand, sich regelmäßig auszutauschen (z. B. bei Treffen eines Alumni-Netzwerkes).</p> <p>14. Unsere Organisation steht mit dem Großteil der ehemaligen Beschäftigten auch fünf Jahre nach deren Eintritt in den Ruhestand noch in aktivem Kontakt.</p>

## Anregungen für mögliche Maßnahmen

Folgende Handlungsoptionen zur Schaffung eines alters- und altersfreundlichen Übergangs in den Ruhestand stellen wir auf den nächsten Seiten näher vor:

- Altersteilzeit als Mittel zur schrittweisen Arbeitszeitverkürzung
- Alumni-Netzwerk für den Kontakt zu ehemaligen Beschäftigten
- Vorausschauende Planung der Nachfolge von Beschäftigten kurz vor dem Renteneintritt
- Unterstützung und Beratung bei der Ruhestandsplanung

### 1. Altersteilzeit als Mittel zur schrittweisen Arbeitszeitverkürzung

Beschäftigte ab 55 Jahren haben unter bestimmten Voraussetzungen gemäß dem Altersteilzeitgesetz die Möglichkeit, ihre wöchentliche Arbeitszeit auf die Hälfte zu reduzieren. Dadurch soll ein gleitender Übergang in die Altersrente ermöglicht werden. Die Grundlage bildet eine Vereinbarung mit dem Arbeitgeber, der das reduzierte Gehalt um mindestens 20 Prozent aufstockt und zusätzliche Rentenversicherungsbeiträge zahlt.

Gesetzlich gibt es zwei Formen der Altersteilzeit: Beim „Blockmodell“ bleibt die Arbeitszeit in der ersten Phase gleich, während in der zweiten Phase eine komplette Freistellung erfolgt. Beim „Gleichverteilungsmodell“ wird die Arbeitszeit durchgängig auf die Hälfte der ursprünglichen Arbeitszeit verringert. Weitere finanzielle Zuschüsse oder Ausgestaltungsformen der Altersteilzeit wie eine stufenweise Reduzierung sind möglich, können aber von Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen abhängen.

Um die Beschäftigungsfähigkeit im Alter möglichst lange zu erhalten, sollten Organisationen insbesondere der Altersteilzeit im Gleichverteilungsmodell wohlwollend gegenüberstehen und diese durch weitere Maßnahmen wie beispielsweise Job-Sharing auch in Positionen ermöglichen und fördern, die für Teilzeit häufig als schwierig erachtet werden (zum Beispiel Führungspositionen).



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Schrittweisen Übergang in den Ruhestand ermöglichen durch graduelle Arbeitszeitverkürzung
- Körperliche und psychische Belastungsfaktoren reduzieren durch geringere Arbeitszeit und Beanspruchung sowie mehr Erholungszeiten
- Nachwuchs fördern durch Besetzung von Führungspositionen mit jüngeren Beschäftigten
- Work-Life-Balance der Beschäftigten verbessern



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Es sollte eine größtmögliche Übereinstimmung zwischen den betrieblichen Interessen und den individuellen Wünschen/Bedürfnissen bei der Verteilung der Arbeitszeit realisiert werden.
- Gesetzliche und tarifliche Regeln liefern die Grundlage für die richtige Umsetzung von Altersteilzeit.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anteil der Beschäftigten in Altersteilzeit im Verhältnis zu Anspruchsberechtigten in der Organisation
- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit durch reduzierte Beanspruchung und mehr Erholungszeiten (zum Beispiel Score beim Work Ability Index, durchschnittlicher Krankenstand)\*

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)  Mittel (50–499)  Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

**Wie wirkt die Maßnahme?**

- Präventiv vs.  Integrativ  
 Belastungsorientiert vs.  Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert vs.  Verhaltensorientiert

**Welchen Aufwand habe ich?**

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

**Quellen:**

Brussig et al. (2009), Deller et al. (2008), Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2004), Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen (o. J.), Naeyele & Walker (2007), Prognos AG (2012).

**Weiterführende Informationen:**

Informationen zur Einführung verschiedener Arbeitszeitmodelle (Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales): [www.alternsgerechte-arbeit.de/betriebliche-massnahmen/massnahmen/handlungsfeld-arbeitsorganisation/modelle-der-arbeitszeit/](http://www.alternsgerechte-arbeit.de/betriebliche-massnahmen/massnahmen/handlungsfeld-arbeitsorganisation/modelle-der-arbeitszeit/)

Hilfestellung für Arbeitgeber zur Einschätzung der Qualität von Arbeitszeitmodellen in der Checkliste zur „Gefährdungsbeurteilung Arbeitszeit“ (BAuA): [www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Checkliste-Arbeitszeit.html](http://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Checkliste-Arbeitszeit.html)

Informationen zur Altersteilzeit (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, BMAS): [www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Teilzeit-flexible-Arbeitszeit/Teilzeit/altersteilzeit-artikel.html](http://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Teilzeit-flexible-Arbeitszeit/Teilzeit/altersteilzeit-artikel.html)

**2. Alumni-Netzwerk für den Kontakt zu ehemaligen Beschäftigten**

Alumni-Netzwerke von Unternehmen setzen sich aus ehemaligen Beschäftigten zusammen, einschließlich derjenigen, die in den Ruhestand gewechselt sind. Die Netzwerke können unterschiedliche Zielstellungen verfolgen. Meist dienen sie der Aufrechterhaltung geschäftlicher Beziehungen zu den Alumni und deren Netzwerken sowie dem Wissenstransfer in die Organisation, etwa wenn Alumni bei spezifischen Fragestellungen angesprochen werden.

Außerdem können Alumni-Netzwerke dafür genutzt werden, die Ehemaligen befristet erneut einzustellen, zum Beispiel als Beraterinnen und Berater in Projekten, für Mentorentätigkeiten, als Unterstützung bei ehrenamtlichen Tätigkeiten der Organisation oder als Botschafterinnen und Botschafter zur Stärkung des Organisationsimages und der -kultur.

In Bezug auf Ruheständlerinnen und Ruheständler können beispielsweise Alumni-Newsletter, die über aktuelle altersrelevante Organisationsthemen informieren, als Mittel zur Kontaktpflege dienen. Die Durchführung regelmäßiger Zusammenkünfte und die Realisierung gemeinsamer, zum Teil ehrenamtlicher Projekte widmen sich ebenso diesem Zweck. Auf diese Weise bleiben die Ehemaligen mit der Organisation verbunden und können ihre persönlichen Netzwerke aufrechterhalten. Ein Alumni-Portal im Internet kann dabei helfen, die Vernetzung zu fördern.

**Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?**

- Positive Beziehung zu den Alumni aufrechterhalten
- Wissensverlust in der Organisation nach dem Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter verringern durch weitere Nutzung ihres Know-hows (z. B. durch befristete Projektaufträge)
- Alumni als Empfehlungsquelle bei Vakanzen nutzen

**Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?**

- Ältere Beschäftigte sollten bereits vor dem Renteneintritt auf das Netzwerk aufmerksam gemacht und zum Beitritt bewegt werden.
- Alumni-Netzwerke müssen ihre Dienste zielgruppen- und bedarfsgerecht anpassen.

**Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?**

- Anzahl der Netzwerkmitglieder im Verhältnis zu Beitrittsberechtigten
- Anzahl reaktivierter Fachkräfte aus dem Ruhestand durch Nutzung der Kontakte des Netzwerks
- Anzahl von Mitarbeiterempfehlungen durch Ehemalige

**Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?***Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)*

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

*Art der Tätigkeit*

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

**Wie wirkt die Maßnahme?**

- Präventiv                      vs.    Integrativ
- Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

**Welchen Aufwand habe ich?**

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

**Quellen:**

Appelbaum et al. (2012), Bardon et al. (2015), Deller et al. (2008), DeLong (2004), Koc-Menard (2009a), Koc-Menard (2009b), Ransweiler (2013), Voelpel et al. (2007).

### 3. Vorausschauende Planung der Nachfolge von Beschäftigten kurz vor dem Renteneintritt

Eine systematische Nachfolgeplanung sichert die Leistungsfähigkeit einer Organisation, einer Abteilung oder eines Teams, wenn Beschäftigte etwa aufgrund des Eintritts in den Ruhestand aus der Organisation ausscheiden. Die Nachfolgeplanung ist ein Prozess, der aus Maßnahmen der Personalentwicklung, der Rekrutierung/ Neubesetzung sowie des Wissensmanagements besteht. Ziel ist es, den Wissensverlust zu verringern und Kontinuität bei allen relevanten Aufgaben, Prozessen und Verantwortlichkeiten sicherzustellen.

Für einen nahtlosen Übergang kann es sinnvoll sein, dass der ausscheidende Beschäftigte und sein Nachfolger eine Weile gemeinsam in der Organisation arbeiten. Diese Zeit von einigen Wochen bis Monaten ermöglicht es dem Nachfolger, vom Erfahrungs-, Fach-, Führungs- und Projektwissen des Älteren zu profitieren. Die Nutzung einer „Wissensstafette“ kann die systematische Übergabe unterstützen.

Eine funktionierende Nachfolge vermeidet nicht nur Verluste für die Organisation, sondern ist auch ein wichtiges Zeichen der Wertschätzung sowohl gegenüber der betroffenen Person als auch allgemein gegenüber allen älteren Beschäftigten in der Organisation.



#### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Wissensverlust in der Organisation verringern mithilfe einer geregelten Übergabe zwischen dem ausscheidenden Beschäftigten und seinem Nachfolger
- Wissensmanagement in der Organisation stärken
- Potenzielle Nachfolger für Schlüsselpositionen frühzeitig ausmachen, um unbesetzte Stellen zu vermeiden
- Kommunikation zwischen den Altersgruppen verbessern durch Zusammenarbeit und gemeinsame Erfahrungen
- Erfahrungsträgern und ihren Nachfolgern Wertschätzung zeigen







### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Vorbehalte gegen das Teilen von Wissen, zum Beispiel aus Angst vor dem Verlust eines Wissensvorsprungs, sollten entkräftet werden.
- Aktivitäten zur Nachfolgeplanung müssen frühzeitig eingeleitet werden, um längerfristige und kontinuierliche Wissenstransferprozesse zu ermöglichen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anzahl von Positionen mit geregelter Nachfolge im Verhältnis zu Beschäftigten über 55 Jahre
- Verbesserung des Kompetenz- und Qualifikationsprofils bei den Nachfolgern infolge frühzeitiger Wissenstransferprozesse\*
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Qualität der Nachfolgemaßnahmen

\*Diese Kennzahlen werden lediglich mittelbar durch die Maßnahme beeinflusst.

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

#### Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

#### Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

#### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ  
 Belastungsorientiert       vs.    Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert       vs.    Verhaltensorientiert

#### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

#### Quellen:

Appelbaum et al. (2012), Kirschten (2010), Köchling et al. (2005), Prognos AG (2012), Rothwell (2005).

#### Weiterführende Informationen:

Hinweise zur Nachfolgeplanung im Mittelstand (Initiative neue Qualität der Arbeit, INQA): [https://inqa.de/Shared-Docs/downloads/teams-und-belegschaften-systematisch-entwickeln.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://inqa.de/Shared-Docs/downloads/teams-und-belegschaften-systematisch-entwickeln.pdf?__blob=publicationFile)

#### 4. Unterstützung und Beratung bei der Ruhestandsplanung

Für einen reibungslosen Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand ist es wichtig, frühzeitig mit der Planung zu beginnen. Ziel ist es, dass sich die Beschäftigten schnell an ihr neues Leben gewöhnen, gesund bleiben, ihre Lebensqualität bewahren und ganz allgemein zufrieden sind. Der Arbeitgeber kann sie dabei durch Informationsmaterial, Beratung, Workshops oder Seminare unterstützen. Auch Veranstaltungen mit Personen, die bereits im Ruhestand sind, können Unsicherheiten in Bezug auf die bevorstehende Lebensphase verringern. Je positiver die älteren Beschäftigten in die Zukunft blicken, desto größer ist ihre Motivation und damit ihre Leistungsfähigkeit während der letzten Berufsjahre. Manche sind sogar bereit, über den Renteneintritt hinaus für ihren Arbeitgeber tätig zu sein. Auch externe Angebote der Ruhestandsberatung können gefördert werden.

Die Aktivitäten zur Ruhestandsplanung sollten den ausscheidenden Beschäftigten Informationen vermitteln und sie dabei unterstützen, über die neue Lebensphase und ihre Erwartungen nachzudenken. Dabei geht es vor allem um die folgenden Bereiche:

- Gesundheit: Aufrechterhaltung des physischen Wohlbefindens
- Finanzen: Rahmenbedingungen der Ruhestandsfinanzierung
- Soziale und emotionale Aspekte: Unterstützung durch Freunde, Familie und andere Kontakte
- Psyche: Entwicklung einer neuen Identität und die Aufrechterhaltung des Selbstbildes
- Freizeit: Integration von Aktivitäten und Hobbys in den Tagesablauf
- Tätigkeiten: Bridge Jobs, ehrenamtliche Tätigkeiten, Bildungsaktivitäten oder Vereinsarbeit



#### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Sinnkrise und Identitätsprobleme nach dem Renteneintritt vermeiden durch vorausschauende Planung
- Schrittweisen Übergang in den Ruhestand ermöglichen durch Aufzeigen der Wege zur Arbeitszeitverkürzung





### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Die Beratung sollte jeweils an die individuellen Perspektiven und Bedürfnisse des Beschäftigten angepasst werden, um die Akzeptanz der Beratung sicherzustellen.
- Aktivitäten zur Vorbereitung auf den Ruhestand sollten rechtzeitig angeboten werden, um eine längerfristige Planung zu ermöglichen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anteil der Beschäftigten, die Beratungsangebote angenommen haben
- Anzahl jährlich angebotener Beratungen
- Anteil der Beschäftigten, die über das Ruhestandsalter hinaus eine Tätigkeit anstreben
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Akzeptanz und Zufriedenheit mit dem Angebot

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

#### Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

#### Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

#### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ  
 Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

#### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

#### Quellen:

Bury et al. (2019), Dennis & Fike (2012), Moffatt & Heaven (2017), Muratore & Earl (2015), Taylor & Doverspike (2003), Taylor & Schaffer (2013), Wöhrmann et al. (2013).

#### Weiterführende Informationen:

Leitfragen für die Ruhestandsberatung (BAuA): [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis-kompakt/F92.html](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis-kompakt/F92.html)  
 Beschreibung und Evaluation einer ressourcenorientierten Gruppenevaluation im Rahmen des vom Innovationsfonds Frontier der Universität Heidelberg geförderten Projektes „Zufrieden in den Ruhestand“: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-28651-4\\_9](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-28651-4_9)



## Praxisbeispiel

### Seminar „Vorbereitung auf den Ruhestand“ bei der Bundesagentur für Arbeit (BA)

*Erfahrungsbericht aus der Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen*

**Ziel des Seminars:** Beschäftigten für den „aktiven Ruhestand“ Impulse und Informationen im Rahmen der lebensphasenorientierten Personalpolitik der BA auf den Weg geben, um gut auf diese Phase vorbereitet zu sein.



#### Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- haben eine Standortbestimmung für die neue Lebensphase entwickelt
- können wichtige (versorgungs-)rechtliche Aspekte einordnen
- verfügen über individuelle Strategien zum Erhalt der körperlichen und geistigen Gesundheit

#### Inhalte des Seminars

- Standortbestimmung: Lebensbilanz, Lebensphilosophie
- Strategien zur Entschleunigung
- Ressourcencheck und Aktivierung
- Verwirklichung im neuen Lebensabschnitt
- Bedeutung und Chancen ehrenamtlicher Tätigkeiten
- „Von hundert auf null“ – verantwortungsvoll?

#### Rahmenbedingungen:

- Dauer: 2 Tage, Teilnehmerzahl: 12
- Zielgruppe: Führungskräfte und Experten TE I bis Obere Führungskräfte, 1–3 Jahre vor dem Ruhestand

Ein Erfahrungsbericht von Teilnehmenden an dem Seminar bestätigt den persönlichen Nutzen des Seminars zur Unterstützung der Vorbereitung auf den Ruhestand.

*Auszug aus einem Gespräch mit Harald Henseler und Ralf Garz, beide Personalleitungen Interne Services in Niedersachsen-Bremen, Teilnahme im Jahr 2022.*

**Was hat Sie dazu bewogen, das Seminar zu besuchen?**

**Ralf Garz:** Ein Kollege hat sehr positiv über das Seminar berichtet. Der Alltag ist meist zu verdichtet, um sich mit dem bevorstehenden Ruhestand zu befassen, auch wird das Thema gerne aufgeschoben. Die Teilnahme an dem Seminar bietet Raum zur Selbstreflexion.

**Harald Henseler:** Ich teile die Erfahrung. Wir sind im Alltag sehr darauf ausgerichtet, Prozesse zu gestalten und Themen der Personalführung zu bewegen – die Auseinandersetzung mit sich selbst kommt manchmal zu kurz. Ich habe Menschen erlebt, die „mit 150 Sachen“ auf den Ruhestand zugerast sind. Das Seminar gibt die Möglichkeit, sich mit der neuen Situation auseinanderzusetzen.

**Hat das Seminar dazu beigetragen, sich auf den bevorstehenden Übergang in den Ruhestand vorzubereiten?**

**Ralf Garz:** Auf jeden Fall. Das Seminar bedient mehrere Ebenen, um das „Loch im Ruhestand“ möglichst zu vermeiden. Zum einen werden Informationen zum Thema Versorgung gegeben, zum anderen hat sich durch die gemischte Zusammensetzung der Gruppe die Möglichkeit zum Austausch mit anderen ergeben. Für mich war es sehr bereichernd, zu hören, was andere Menschen im Ruhestand planen. Das hat mir wertvolle Impulse für die eigene Positionierung gegeben.

**Harald Henseler:** Insbesondere für Führungskräfte, die stark beruflich eingebunden sind, kann es eine Herausforderung sein, dies hinter sich zu lassen und andere Lebensinhalte stärker für sich zu fokussieren. Auch der Umgang mit dem Gefühl, im Ruhestand nicht mehr gefragt zu werden, oder der Verlust sozialer Kontakte wird im Seminar aufgegriffen. Ich empfinde die Möglichkeit, durch die Arbeitgeberin an diesem Seminar teilzunehmen, als sehr wertschätzend.

**Konzeption:**

Grit Volkmann, Bundesagentur für Arbeit, Führungsakademie (FBA)

**Kontakt:**

Julia Winkler, Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen, [www.arbeitsagentur.de/impressum](http://www.arbeitsagentur.de/impressum)



## Dimension 8 Weiterbeschäftigung nach Renteneintritt



### Die Dimension im Überblick

#### Definition

Die Dimension „Weiterbeschäftigung nach Renteneintritt“ des Later Life Workplace Index thematisiert die organisationale Gestaltung sowie das Angebot von Beschäftigungsmöglichkeiten für externe und interne Beschäftigte, für die der Renteneintritt bereits stattgefunden hat bzw. die ihrer regulären Beschäftigung nicht mehr nachgehen.

Die achte Dimension des LLWI „Weiterbeschäftigung nach Renteneintritt“ untergliedert sich in die folgenden zwei Indikatoren:

#### 1. Individualisierbare Beschäftigungsmöglichkeiten

*Definition:* Es werden Beschäftigungsmöglichkeiten für Beschäftigte, für die der Renteneintritt bereits stattgefunden hat, in systematischer Form angeboten. Um die Sinnhaftigkeit einer solchen Tätigkeit sowohl für die Organisation als auch für die Beschäftigten sicherzustellen, sollte diese strategisch geplant werden. Zum Beispiel können Beschäftigte auf zeitlich befristeter Basis zu Auslastungsspitzen eingesetzt werden. Aufgaben

und Arbeitszeit sollten sich den individuellen Lebensumständen der Beschäftigten anpassen. Das kann erreicht werden, indem alternative Vertragsformen wie Berater- und Mentorentätigkeiten oder flexible Arbeitszeitmodelle mit weniger Stunden als eine Vollzeitstelle angeboten werden.

## 2. (Wieder-)Einstellung von älteren Beschäftigten

*Definition:* Bei der Neu- oder Wiedereinstellung von Beschäftigten werden gezielt auch Personen kurz vor dem bzw. im Ruhestandsalter angesprochen. Dies erfolgt mittels einer altersfreundlichen Formulierung von Stellenausschreibungen sowie einer Nutzung alternativer Kommunikationswege, um sowohl Personen außerhalb als auch innerhalb der Organisation anzusprechen. Neben einer Rekrutierung von bereits in der Organisation angestellten Beschäftigten kann auch auf solche mit langen Karrieren in anderen Industriezweigen oder Organisationen abgezielt werden.

Die im LLWI-Fragebogen enthaltenen Aussagen zu der Dimension „Weiterbeschäftigung nach Renteneintritt“ lassen sich wie folgt den Indikatoren zuordnen:

Indikator	Zugehörige Aussagen im LLWI
Individualisierbare Beschäftigungsmöglichkeiten	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In unserer Organisation können (ehemalige) Beschäftigte über das Rentenalter hinaus tätig sein, sofern dies ihrem Wunsch entspricht.</li> <li>2. In unserer Organisation sind Beschäftigungsmöglichkeiten für Personen im Rentenalter klar definiert und strukturiert (z. B. durch Integration in die strategische Personalplanung).</li> <li>3. In unserer Organisation sind Führungskräfte über die Möglichkeiten einer Weiterbeschäftigung ihrer Beschäftigten im Rentenalter gut informiert.</li> <li>4. In unserer Organisation werden die Arbeitsbedingungen (Zeit und Art der Tätigkeit) für Beschäftigte im Rentenalter flexibel an deren Wünsche angepasst.</li> </ol>
(Wieder-)Einstellung von älteren Beschäftigten	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. In unserer Organisation werden auch ältere Bewerber eingestellt.</li> <li>6. In unserer Organisation wird in der Personalwerbung (z. B. Stellenanzeigen) auf eine altersunabhängige Formulierung geachtet.</li> <li>7. In unserer Organisation bewerben sich auf ausgeschriebene Stellen Erwerbstätige aller Altersgruppen.</li> </ol>

## Anregungen für mögliche Maßnahmen

Folgende Handlungsoptionen zur Schaffung von Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten nach Renteneintritt stellen wir auf den nächsten Seiten näher vor:

- Arbeiten im Rentenalter (Bridge Jobs)
- Ruheständlerdatenbank (Senior Expert Pool)

### 1. Arbeiten im Rentenalter (Bridge Jobs)

„Bridge Jobs“ beschreiben eine berufliche Tätigkeit im Rentenalter. Diese Jobs sind meist durch eine verringerte Arbeitszeit und Belastung sowie größere Flexibilität charakterisiert. Für Organisationen kann dies insbesondere in unterbesetzten Phasen und bei saisonalen Auftragsschwankungen vorteilhaft sein, da ehemalige Beschäftigte wenig Einarbeitungszeit brauchen und deswegen schnell und effizient für eine befristete Zeit als Stellvertretung oder zusätzliche Arbeitskraft eingesetzt werden können. Außerdem kann auf diese Weise weiterhin auf das Erfahrungswissen sowie auf Kontakte der älteren Beschäftigten zugegriffen werden.

Im Gegensatz zur Altersteilzeit werden Bridge Jobs nach Erreichen des regulären Renteneintrittsalters ausgeübt. Da die Beschäftigten parallel zum Bridge Job vollständigen Anspruch auf ihre Rente haben, sind sehr flexible Beschäftigungsmodelle möglich. So können Bridge Jobs zum Beispiel nur ein paar Stunden täglich oder nur wenige Tage pro Monat ausgeübt werden.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Schwankungen in der betrieblichen Auslastung ausgleichen durch vorübergehende Einstellung von Ruheständlern
- Schrittweisen Übergang von der Vollzeitberufstätigkeit in den Vollzeitruhestand ermöglichen durch befristete Projekte beim ehemaligen Arbeitgeber
- Wissensverlust in der Organisation nach dem Ausscheiden erfahrener Angestellter verringern, indem weiterhin auf deren Kompetenz zugegriffen wird



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Beschäftigte sollten vor ihrem Ausscheiden aus der Organisation direkt angesprochen werden, um sie über eine mögliche Weiterbeschäftigung und die Rahmenbedingungen zu informieren.
- Eine offene innerbetriebliche Kommunikation ist wichtig, damit Jüngere ihre Aufstiegschancen nicht durch ältere Beschäftigte und Ruheständler blockiert sehen.
- Gesetzliche oder tarifliche Regeln sowie Betriebsvereinbarungen liefern die Grundlage für die Einstellung von Personen im Ruhestand; gesetzlich dürfen Arbeitsverträge mit Erreichen des Rentenalters mehrmals befristet verlängert werden.
- Wichtig sind die Verankerung in der Organisationskultur und die Wahrnehmung altersbezogener Unterschiede als Stärke.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anzahl reaktiverter Fachkräfte aus dem Ruhestand
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Akzeptanz und Zufriedenheit mit den angebotenen Rahmenbedingungen im Rentenalter

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ
- Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert



**Welchen Aufwand habe ich?**

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

**Quellen:**

Deller et al. (2009), Deller & Maxin (2009), Feldman (2003), Kim & Feldman (2000), Maxin & Deller (2010), Naegele & Walker (2007), Ulrich & Brott (2005), Wöhrmann et al. (2017).

**Weiterführende Informationen:**

Informationsblatt zu gesundheitsförderlichen Rahmenbedingungen bei Tätigkeiten im Ruhestand (BAuA):

[www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis-kompakt/F92.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis-kompakt/F92.pdf?__blob=publicationFile&v=5)

Hintergründe für Erwerbstätigkeit im Rentenalter in Deutschland (Deutsches Zentrum für Altersfragen): [www.dza.de/fileadmin/dza/Dokumente/Informationsdienst\\_Altersfragen/Informationsdienst\\_Altersfragen\\_Heft\\_04\\_2015\\_Erwerbsarbeit\\_im\\_Rentenalter.pdf](http://www.dza.de/fileadmin/dza/Dokumente/Informationsdienst_Altersfragen/Informationsdienst_Altersfragen_Heft_04_2015_Erwerbsarbeit_im_Rentenalter.pdf)

**2. Ruheständlerdatenbank (Senior Expert Pool)**

Ein „Senior Expert Pool“ ist eine Datenbank mit erfahrenen Fach- und Führungskräften, die der Organisation zum befristeten Einsatz für Projekt- und Beratungsaufgaben zur Verfügung stehen. Die Datenbank enthält Informationen über ehemalige Beschäftigte, die bereits im Ruhestand sind. Die Senior Experts treten zeitlich befristet in Voll- oder Teilzeit wieder in die Organisation ein, wenn eine Abteilung für ein Projekt oder in einer arbeitsreichen Phase zusätzliche Expertise oder Kapazität benötigt und diese aus den vorhandenen Ressourcen nicht zu decken ist. Der Umfang der Tätigkeit und die Vergütung werden individuell vereinbart.

Die ehemaligen Beschäftigten haben im Vergleich zu externem Fachpersonal vom Arbeitsmarkt den Vorteil, dass sie die Organisation gut kennen und sich daher schnell in die jeweilige Aufgabe einfinden. Die Senior

Experts haben dadurch die Chance, beruflich aktiv und mit ihrem ehemaligen Betrieb verbunden zu bleiben. Ruheständler können von ihrem ehemaligen Arbeitgeber aber auch an andere Organisationen vermittelt werden, um dort vorübergehend Führungs- oder Projektaufgaben zu übernehmen. Des Weiteren existieren überbetriebliche und ehrenamtliche Experten-Netzwerke, über die erfahrene Fachkräfte von Organisationen beauftragt werden können.

Beispiel: Zu den Aufgabenschwerpunkten der Senior Experts gehören meist fachliche Unterstützung und Beratung, konzeptionelle Tätigkeiten, operative Interimsfunktionen, Prozessanalysen und Prozessneustrukturierungen, Qualitätsmanagement sowie Coaching und Schulungen.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Schwankungen in der betrieblichen Auslastung ausgleichen und Kapazitätsengpässe überbrücken durch vorübergehende Einstellung von Ruheständlern
- Schrittweisen Übergang in den Ruhestand ermöglichen durch befristete Projekte beim ehemaligen Arbeitgeber
- Wissensverlust in der Organisation nach dem Ausscheiden erfahrener Beschäftigter verringern durch vorübergehende Weiterbeschäftigung
- Wissensmanagement stärken und Informationsaustausch in der Organisation verbessern, indem die jüngeren Beschäftigten von den älteren lernen



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Gegenüber den älteren Beschäftigten sollte klar kommuniziert werden, dass es keine Beschäftigungsgarantie gibt.
- Die Akzeptanz der älteren Beraterinnen und Berater bei Kunden kann durch eine effektive Kommunikation bereits erfolgreich abgewickelter Projekte erreicht werden.
- Eine offene innerbetriebliche Kommunikation ist wichtig, damit jüngere Beschäftigte ihre Aufstiegschancen nicht durch ältere Beschäftigte und Ruheständler blockiert sehen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Anzahl reaktivierter Fachkräfte aus dem Ruhestand
- Anzahl der Anfragen von Beschäftigten aus der Organisation zum Beitritt in den Pool
- Anzahl der Eintritte in den Pool im Verhältnis zu Beschäftigten, die in den Ruhestand wechseln
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Akzeptanz und Zufriedenheit mit den angebotenen Rahmenbedingungen im Rentenalter

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)

- Klein (< 50)  Mittel (50–499)  Groß (> 500)

Art der Tätigkeit

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

**Wie wirkt die Maßnahme?**

- Präventiv vs.  Integrativ
- Belastungsorientiert vs.  Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert vs.  Verhaltensorientiert

**Welchen Aufwand habe ich?**

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

**Quellen:**

Bosch (o. J.), Deller et al. (2008), DeLong (2004), Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2004), Koc-Menard (2009a), Koc-Menard (2009b), Ransweiler (2013), Thyssenkrupp (o. J.), Voelpel et al. (2007), Wöhrmann et al. (2017).

**Weiterführende Informationen:**

Homepage des Senior Expert Service, der ehrenamtliche Experten, die sich bereits im Ruhestand befinden, gegen Aufwandsentschädigung und eine geringe Tagespauschale für Projekte mit einem begrenzten Zeitraum vermittelt: <https://ses-bonn.de/experts/expert-anfordern>

Seniorexperten bei der Deutschen Bank: [www.db-managementsupport.com](http://www.db-managementsupport.com)

Senior Experts bei Thyssenkrupp: [www.thyssenkrupp.com/de/senior-experts](http://www.thyssenkrupp.com/de/senior-experts)

**Praxisbeispiel****Seniorexperten bei Bosch**

In Zeiten des demografischen Wandels und zunehmend älter werdender Belegschaften gewinnt der Erhalt von Wissen und Erfahrung in Organisationen stark an Bedeutung. Bosch erkannte früh, über welches Potenzial seine pensionierten Mitarbeiter verfügen, und gründete bereits 1999 die Bosch Management Support GmbH (BMS) als Tochtergesellschaft der Robert Bosch GmbH. Für ein von Innovationskraft geprägtes Unternehmen haben das Know-how und die Berufserfahrung seiner hoch qualifizierten Mitarbeitenden einen unschätzbaren Wert. Dies fällt umso stärker ins Gewicht, wenn die geburtenstarken Jahrgänge in Rente gehen. Mit den Seniorexperten bleibt das über Jahrzehnte erworbene Wissen dem Unternehmen erhalten. Mittlerweile zählt der weltweite Expertenpool über 2.400 Seniorexperten und wächst stetig weiter.

**Wie läuft der Prozess ab?**

Die Mitarbeitenden können sich bereits einige Monate vor dem Ruhestand bei der BMS bewerben. Die Fach- und Führungskräfte, die teilweise bis zu 40 Jahre Bosch-Erfahrung mitbringen, werden dann im Ruhestand für zeitlich befristete Beratungs- oder Projektaufgaben in den Bosch-Konzern vermittelt. Gefragt sind vor allem Spezialisten in der Produktion, der Entwicklung, Informationsverarbeitung und in den kaufmännischen Funktionen.

Den Fachabteilungen bei Bosch steht es frei, ob sie einen externen Berater oder einen Seniorexperten beauftragen. Das Honorar orientiert sich an den früheren Gehältern, so ist gewährleistet, dass Fachabteilungen sich nicht explizit aus Kostengründen für einen Seniorexperten entscheiden. Grundsätzlich werden vor der Beauftragung immer die Rahmenbedingungen besprochen, also Einsatzbereich, Projektaufgabe und die Dauer der

Beauftragung. Die Auftragsverwaltung, das Vertragsmanagement und die Zeiterfassung sowie Abrechnung erfolgen über eine Onlineplattform. Hier können die Seniorexperten eigenständig ihr Kompetenzprofil anlegen und aktualisieren. Zur Qualitätssicherung wird nach einem abgeschlossenen Auftrag die Kundenzufriedenheit anhand von definierten Qualitätskriterien erfasst.

### Welche Aufgaben übernehmen die Seniorexperten?

Die Seniorexperten kommen bei Bosch dort zum Einsatz, wo kurzfristig professionelle Beratung und Unterstützung gefragt ist. Zu ihren klassischen Arbeitsgebieten zählen Entwicklung, Produktion, Einkauf, Logistik, Finanzwesen oder Marketing und Vertrieb. Angeboten werden Qualitätssicherung und -management, Konstruktionsunterstützung, Prozessanalyse und -verbesserung, Projekte zur Ergebnisverbesserung sowie Marktanalysen. Aber auch Schulungen, Trainings und Vorträge sowie Stellvertretung auf Zeit oder die Übernahme von einmaligen Aufgaben mit besonderem Bosch-Bezug gehören zum Portfolio der Seniorexperten.

### Was sind die Vorteile für Bosch und die Seniorexperten?

Die Einsätze bringen beiden Parteien Vorteile. Die Seniorexperten fühlen sich weiterhin wertgeschätzt, können ihr soziales Netzwerk aufrechterhalten und bleiben technologisch auf dem Laufenden, was einen sanfteren Übergang in den Ruhestand ermöglicht. Die Fachabteilungen profitieren wiederum vom umfangreichen Fach- und Führungswissen der Seniorexperten. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Seniorexperten bereits fundierte Kenntnisse über das Unternehmen besitzen, wodurch eine Einarbeitungszeit entfällt. Dies ermöglicht einen sehr effektiven Wissenstransfer und generationsübergreifenden Austausch.

#### **Kontakt:**

Manfred Baden, Geschäftsführer der Bosch Management Support GmbH, [www.bosch-management-support.com/rechtliche-hinweise/impressum-1.html](http://www.bosch-management-support.com/rechtliche-hinweise/impressum-1.html)

*Verfasst von den Autoren dieser Publikation in Absprache mit Bosch.*



## Dimension 9 Versicherungen und Vorsorge



### Die Dimension im Überblick

#### Definition

Die Dimension „Versicherungen und Vorsorge“ des Later Life Workplace Index thematisiert, dass Organisationen ihre Beschäftigten durch betriebliche Rentensysteme und einen Versicherungsschutz unterstützen, sofern dies nicht durch öffentliche Systeme gegeben ist. Die Unterstützung kann sich auf eine direkte finanzielle Zuwendung oder auf die individuelle Planung und Beratung beziehen.

Die neunte und letzte Dimension des LLWI „Versicherungen und Vorsorge“ untergliedert sich in die folgenden zwei Indikatoren:

#### 1. Altersvorsorge

*Definition:* Den Beschäftigten sollten Möglichkeiten für eine (betriebliche) Altersvorsorge geboten werden, insofern diese nicht durch öffentliche Systeme ausreichend gewährleistet ist. Hierzu können Organisationen Renten und betriebliche Altersvorsorge in die Gesamtvergütung ihrer Beschäftigten integrieren, individuelle Sparmöglichkeiten anbieten oder die Beschäftigten in der frühzeitigen Planung und Organisation ihrer Altersvorsorge beraten.

## 2. (Kranken-)Versicherungen und Unterstützung in finanziellen Notlagen

*Definition:* Organisationen sollten gesundheitsbezogene Versicherungssysteme anbieten, insofern diese nicht von öffentlichen Systemen abgedeckt sind. Dies umfasst zusätzliche Kranken-, Arbeitsunfähigkeits-, Pflege- oder Lebensversicherungen, die vor allem altersbedingte Risiken abdecken. Zusätzliche finanzielle Unterstützung kann bei familiären Notfällen angeboten werden, z. B. bei Krankheit von Kindern oder im Kranken- oder Pflegefall naher Angehöriger.

Die im LLWI-Fragebogen enthaltenen Aussagen zu der Dimension „Versicherungen und Vorsorge“ lassen sich wie folgt den Indikatoren zuordnen:

Indikator	Zugehörige Aussagen im LLWI
Altersvorsorge	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unsere Organisation informiert die Beschäftigten gut über die Bestandteile einer finanziellen Versorgung im Alter (z. B. gesetzlich, betrieblich, privat, Weiterbeschäftigung im Rentenalter).</li> <li>2. Unsere Organisation bietet ihren Beschäftigten umfassende Möglichkeiten, Geld für das Rentenalter anzusparen.</li> <li>3. Unsere Organisation bietet den Beschäftigten eine gute persönliche Beratung zu ihrer finanziellen Versorgung im Alter an.</li> </ol>
(Kranken-)Versicherungen und Unterstützung in finanziellen Notlagen	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Unsere Organisation informiert die Beschäftigten gut über sinnvolle private Zusatzversicherungen, die altersbedingte Risiken abdecken (z. B. Ergänzungen zu Kranken- oder Pflegeversicherung, Berufsunfähigkeitsversicherung).</li> <li>5. Unsere Organisation bietet den Beschäftigten private Zusatzversicherungen als Teil des Gesamtvergütungspaketes (z. B. Ergänzungen zu Kranken- oder Pflegeversicherung, Berufsunfähigkeit).</li> </ol>

## Anregungen für mögliche Maßnahmen

Folgende Handlungsoptionen im Bereich Versicherungen und Vorsorge stellen wir auf den nächsten Seiten näher vor:

- Unterstützung der Beschäftigten bei der Planung der privaten Altersvorsorge
- Betriebliche Altersversorgung
- Betriebliche Zusatzversicherung

### 1. Unterstützung der Beschäftigten bei der Planung der privaten Altersvorsorge

Für viele Beschäftigte wird die gesetzliche Rente im Alter nicht ausreichen, um ihren Lebensstandard aufrechtzuerhalten. Die Bedeutung der betrieblichen, aber auch der privaten Altersvorsorge nimmt daher zu. Dabei muss eine Vielzahl von privaten Vorsorgeformen beachtet werden – von Immobilien über Kapitallebensversicherungen bis zu Wertpapieren und Aktienfonds. Sie unterscheiden sich durch eine Reihe von Merkmalen wie Anlageziel, Rendite oder Verlustrisiko und weiteren wichtigen Faktoren wie Beitragsrückgewähr, Rentengarantiezeit oder Abruf- und Aufschubfunktion.

Je nach Alter der Beschäftigten stehen unterschiedliche Bedürfnisse im Vordergrund. Professionelle Beratungen können helfen, die richtige Wahl zu treffen. Es gibt unabhängige Beratungsstellen, die neutral und ohne Empfehlung einzelner Produkte oder Anbieter informieren. Dazu gehören etwa die Auskunfts- und Beratungsstellen der Deutschen Rentenversicherung, die kostenlos genutzt werden können, oder die gebührenpflichtige Beratung in

den Verbraucherzentralen der Bundesländer. Organisationen können mit einem Beratungsangebot ihren Beschäftigten dabei helfen, Fragen zu Versorgungslücken im Alter zu beantworten und die private Vorsorge zu planen.

Beispiel: Die Organisation unterstützt die Beschäftigten bei der Planung ihrer privaten Altersvorsorge, indem sie sie für die Beratungsgespräche von der Arbeit freistellt oder die Beratungsgebühren übernimmt. Ebenso wäre es möglich, Experten für regelmäßige Beratungen ins Haus zu holen.



### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Absicherung im Alter verbessern
- Beschäftigten Wertschätzung zeigen



### Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?

- Die Beratung sollte an die individuellen Perspektiven und Bedürfnisse des Beschäftigten angepasst werden, um die Akzeptanz der Beratung sicherzustellen.
- Eine frühzeitige Einführung von Angeboten hilft den Beschäftigten dabei, eine solide Finanzbasis zu bilden.
- Es kann sinnvoll sein, mit der Deutschen Rentenversicherung oder anderen neutralen Stellen zu kooperieren und ihre Expertise zu nutzen.



### Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?

- Quote der Inanspruchnahme durch Beschäftigte in Form von wahrgenommenen Beratungen

### Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?

*Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)*

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

*Art der Tätigkeit*

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

### Wie wirkt die Maßnahme?

- Präventiv                      vs.    Integrativ
- Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert
- Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

### Welchen Aufwand habe ich?

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

**Quellen:**

Deutsche Rentenversicherung (2023), Verbraucherzentrale (2022), Verbraucherzentrale Niedersachsen (o. J.).

**Weiterführende Informationen:**

Informationsbroschüre zur Altersvorsorge (Deutsche Rentenversicherung Bund), S. 19 ff.: [www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/national/altersvorsorge\\_heute\\_die\\_zukunft\\_planen.html](http://www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/national/altersvorsorge_heute_die_zukunft_planen.html)

Checkliste zur privaten Altersvorsorge (Bundesministerium für Arbeit und Soziales): [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rente/checkliste-private-altersvorsorge.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rente/checkliste-private-altersvorsorge.pdf?__blob=publicationFile&v=4)

Informationsbroschüre über zusätzliche Altersvorsorge (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), S. 25–51: [www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/a817-zusaetzliche-altersvorsorge.html](http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/a817-zusaetzliche-altersvorsorge.html)

**2. Betriebliche Altersversorgung**

Die betriebliche Altersversorgung (bAV) umfasst in Deutschland die Leistungen der Alters-, Invaliditäts- oder Hinterbliebenenversorgung vonseiten des Arbeitgebers an seine Beschäftigten. Je nachdem, wer die Beiträge bezahlt, spricht man von einer arbeitgeber- oder arbeitnehmerfinanzierten Versorgung. Auch Mischformen sind möglich. Die Versorgungszusage erfolgt über eine Direktzusage, eine Direktversicherung, eine Pensionskasse, einen Pensionsfonds oder eine Unterstützungskasse.

Externe Anbieter, meist Versicherungsunternehmen, ermöglichen auch kleineren Organisationen, ihren Beschäftigten eine betriebliche Altersversorgung anzubieten.

Beispiel: Häufig beteiligt sich der Arbeitgeber an der Finanzierung der bAV. Er kann zum Beispiel die monatliche Entgeltumwandlung des Arbeitnehmers durch einen Betrag in derselben Höhe ergänzen.

**Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?**

- Absicherung im Alter verbessern
- Betriebliche Nebenleistungen verbessern und Personalbindung stärken



**Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?**

- Eine transparente Kommunikation über die Wahl des Durchführungswegs, der Zusageart und des begünstigten Personenkreises erhöht die Akzeptanz in der Belegschaft.
- Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen regeln in einigen Branchen die Höhe und/oder die Durchführung der betrieblichen Altersversorgung.

**Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?**

- Quote der Inanspruchnahme durch Beschäftigte

**Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?***Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)*

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

*Art der Tätigkeit*

- Körperliche Tätigkeiten  
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten  
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten  
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)  
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)  
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

**Wie wirkt die Maßnahme?**

- Präventiv                      vs.    Integrativ  
 Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

**Welchen Aufwand habe ich?**

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung  
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand  
 Kosten für technische Anschaffungen  
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister  
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten  
 Zusätzlicher Personalbedarf

**Quellen:**

Benölken & Bröhl (2018), Oertel (2014), Rump et al. (2012), Scheren & Hülsbeck (2017), Schwarz (2017).

**Weiterführende Informationen:**

Informationsbroschüre über betriebliche Altersvorsorge (Deutsche Rentenversicherung Bund): [www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/national/betriebliche\\_altersversorgung.html](http://www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/national/betriebliche_altersversorgung.html)

Checkliste zur betrieblichen Altersvorsorge (Bundesministerium für Arbeit und Soziales): [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rente/checkliste-betriebliche-altersvorsorge.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rente/checkliste-betriebliche-altersvorsorge.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

Website des Deutschen bAV-Preises mit Best-Practice-Beispielen: [www.deutscher-bav-preis.de](http://www.deutscher-bav-preis.de)

### 3. Betriebliche Zusatzversicherung

Mit betrieblichen Zusatzversicherungen können Organisationen die Arbeitszufriedenheit und -motivation ihrer Beschäftigten erhöhen und sie stärker an sich binden. Arbeitgeber zeigen dadurch, dass sie Sorgen und Ängste vor Krankheit oder unzureichender Versorgung ernst nehmen. Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten, etwa Arbeitsunfähigkeits-, Pflege-, Kranken- oder Lebensversicherungen, die insbesondere im Alter immer wichtiger werden und entsprechende gesundheitsbezogene Risiken abdecken können.

Weit verbreitet ist die betriebliche Krankenversicherung (bKV), die vom Arbeitgeber abgeschlossen wird und eine Versorgung über die Standards der gesetzlichen Krankenversicherung hinaus ermöglicht. Die bKV gewährt günstigere Gruppentarife teilweise bereits ab fünf Personen. Allerdings sind die Bedingungen abhängig von Anbieter und Betriebsgröße. In den meisten Fällen übernimmt der Arbeitgeber steuerbegünstigt die Finanzierung, aber auch eine arbeitnehmerseitige oder mischfinanzierte Beitragszahlung ist möglich.

Die Versicherung ist modular aufgebaut. Die Tarifbausteine können an den Betrieb und seine Rahmenbedingungen sowie die Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst werden. Die Kosten der bKV richten sich daher auch nach den gewählten Bausteinen. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die Leistungen, anders als langfristig angelegte Versicherungsformen, sofort für die Beschäftigten sichtbar und nutzbar sind. Außerdem ist bei Bedarf eine zusätzliche, arbeitnehmerfinanzierte Absicherung von Familienmitgliedern zu den gleichen Konditionen möglich.

Beispiel: Beliebte bKV-Module umfassen Zahnzusatzversicherungen, Kostenübernahme für Vorsorgeuntersuchungen, Sehhilfen, Pflegevorsorge oder Erweiterung der Krankentagegeldversicherung.



#### Welche Ziele verfolgt die Maßnahme?

- Versicherungsschutz verbessern
- Anzahl arbeitnehmermotivierter und/oder krankheitsbedingter Frühverrentungen verringern durch verbesserte Rahmenbedingungen bei der Krankenversicherung
- Beschäftigten Wertschätzung zeigen



**Was gilt es bei der Umsetzung zu beachten?**

- Um die Rechte aller Beteiligten zu sichern, sollten Arbeitsverträge, die Betriebsordnung (Regeln zum Zusammenleben im Betrieb) beziehungsweise die Betriebsvereinbarung mit den angebotenen Leistungen ergänzt werden.
- Die möglichen Zusatzversicherungsmodule sollten sorgfältig verglichen werden, um allen Beschäftigten und ihren unterschiedlichen Risikoprofilen gerecht zu werden.

**Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahme messen?**

- Quote der Inanspruchnahme durch Beschäftigte
- Mitarbeiterfeedback/-befragung bezüglich Akzeptanz und Nutzen der abgedeckten Gesundheitsrisiken

**Unter welchen Rahmenbedingungen ist die Maßnahme besonders geeignet?***Größe der Organisation (Beschäftigtenzahl)*

- Klein (< 50)    Mittel (50–499)    Groß (> 500)

*Art der Tätigkeit*

- Körperliche Tätigkeiten
- Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
- Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
- Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
- Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten)
- Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

**Wie wirkt die Maßnahme?**

- Präventiv                      vs.    Integrativ  
 Belastungsorientiert   vs.    Ressourcenorientiert  
 Verhältnisorientiert   vs.    Verhaltensorientiert

**Welchen Aufwand habe ich?**

- Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
- Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
- Kosten für technische Anschaffungen
- Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
- Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
- Zusätzlicher Personalbedarf

**Quellen:**

Dr. Schlemann unabhängige Finanzberatung (o. J.), Oertel (2014), Scheren & Hülsbeck (2017).

**Weiterführende Informationen:**

Informationen zur betrieblichen Krankenversicherung (Verband der Privaten Krankenversicherung e.V.):

[www.pkv.de/positionen/betriebliche-krankenversicherung](http://www.pkv.de/positionen/betriebliche-krankenversicherung)

# Hinweise zum Ausfüllen und zur Auswertung des Fragebogens

## Wer wird befragt?

Der LLWI-Fragebogen ist so konzipiert, dass er von allen Beschäftigtengruppen in der Organisation beantwortet werden kann. Daher ist er in der Anwendung sehr flexibel.

Wenn Sie als Organisation eine schnelle erste Einordnung entlang der LLWI-Dimensionen als Einstieg in den Themenbereich wünschen, kann der Fragebogen beispielsweise von einer Person aus dem Personalbereich beantwortet werden.

Wenn Sie sich eine verlässlichere Einschätzung für strategische Ausrichtungen oder Entscheidungen wünschen, empfehlen wir eine Befragung der Belegschaft. Im Zuge der wissenschaftlichen Validierung hat sich gezeigt, dass eine zuverlässige Einschätzung auch mit einer stichprobenartigen Befragung möglich ist. Für Organisationen bis 500 Beschäftigte bedeutet dies, dass mindestens

- zwei ältere Beschäftigte (ab 50 Jahren)
- sowie deren zwei direkte Führungskräfte (altersunabhängig)
- und eine Person aus dem Personalbereich

befragt werden.

Für Organisationen ab 500 Beschäftigten bedeutet dies, dass mindestens

- fünf ältere Beschäftigte (ab 50 Jahren)
- sowie deren fünf direkte Führungskräfte (altersunabhängig)
- und eine Person aus dem Personalbereich

befragt werden.

## Wie wird befragt?

Erfahrungsgemäß können sich die Strukturen und Angebote zwischen einzelnen Standorten einer Organisation stark unterscheiden. Wir empfehlen daher, diese getrennt voneinander zu befragen und auszuwerten. Ebenso kann es auch bei Organisationseinheiten mit sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen (z. B. Verwaltung vs. Produktion) sinnvoll sein, eine separate Befragung und Auswertung vorzunehmen, um aussagekräftigere Ergebnisse zu erhalten.

Auch die Art der Durchführung können Sie flexibel an die Bedürfnisse Ihrer Organisation anpassen. So kann der LLWI-Fragebogen auf Papier ausgefüllt werden, indem Sie beispielsweise die entsprechenden Seiten aus diesem Praxishandbuch herauskopieren. Oder Sie binden die Fragen digital in ein Online-Umfragetool ein. Darüber hinaus können Sie den LLWI-Fragebogen auch als Ergänzungsmodul für eine allgemeine Personalbefragung nutzen.

## Wie wird ausgewertet?

Als Antwortskala empfehlen wir eine Skala von 1 (Trifft nicht zu) bis 5 (Trifft voll zu). Diese Skala wurde auch für den im folgenden Punkt dargestellten Vergleichsmaßstab verwendet. Bei Bedarf können Sie aber auch die Antwortskala anpassen und beispielsweise eine 7er-Skala verwenden, um differenziertere Ergebnisse zu erhalten.

Wie die Auswahl der Befragten und die Art der Durchführung kann die Auswertung der Fragen ebenfalls flexibel gestaltet werden. Im Folgenden beschreiben wir den Prozess der Antwortauswertung, wie er für die Erstellung des Benchmarks durchgeführt wurde. Ein aussagekräftiger Vergleich mit dem Benchmark ist vor allem dann möglich, wenn Sie Ihre Ergebnisse nach diesem Vorgehen auswerten.

### *Schritt 1: Zusammenfassung der einzelnen Fragen zu den LLWI-Ergebnissen pro Teilnehmendem*

Für jeden Teilnehmenden der LLWI-Befragung werden zunächst die Antworten auf die einzelnen Fragen pro Indikator gleichgewichtet zu Indikatorwerten gemittelt. Für die Dimension „Organisationsklima“ bedeutet dies beispielsweise, dass man für den Indikator „Chancengleichheit“ den Mittelwert der Antworten eines Teilnehmenden zu den Fragen 1–3 bildet, für den Indikator „Positives Altersbild“ den Mittelwert der Antworten zu den Fragen 4–6 und für den Indikator „Offene und zielgruppengerechte Kommunikation“ den Mittelwert der Antworten zu den Fragen 7–10.

Um aus diesen Indikatorwerten die Mittelwerte für die neun Dimensionen zu berechnen, werden die Indikatorwerte anschließend für jede Dimension für jeden Teilnehmenden gleichgewichtet zu Dimensionswerten gemittelt. Für die Dimension „Organisationsklima“ bedeutet dies beispielsweise, dass man pro Teilnehmendem den Durchschnittswert der Mittelwerte für die Indikatoren „Chancengleichheit“, „Positives Altersbild“ und „Offene und zielgruppengerechte Kommunikation“ bildet. Da sich für die Dimensionen „Führung“ und „Persönliche Entwicklung“ statistisch keine Differenzierung der Indikatoren ausmachen ließ, wird der Mittelwert der Dimensionen hier direkt aus den einzelnen Fragen gebildet, ohne zuerst auf Indikatorebene Mittelwerte zu bilden. Der Prozess ist in Abbildung 2 beispielhaft für die Dimension „Organisationsklima“ dargestellt.

### *Schritt 2: Zusammenfassung der Ergebnisse auf betrieblicher Ebene*

Im nächsten Schritt wird ein Gesamtmittelwert für Ihre Organisation pro LLWI-Dimension über alle befragten Teilnehmenden hinweg gebildet. Die Ergebnisse zeigen erwartungsgemäß Unterschiede im Antwortverhalten insbesondere zwischen der Gruppe HR/Führungskräfte und der Gruppe älterer Beschäftigter. Diese Unterschiede beruhen auf den verschiedenen Informationsständen und den Wahrnehmungen der jeweils befragten Personen. Um einen Einfluss unterschiedlicher Teilnahmequoten in den einzelnen Beschäftigtengruppen auf die Gesamtmittelwerte auszuschließen, wird zunächst ein Mittelwert für die Dimensionswerte der Führungskräfte und der Person aus dem Personalwesen einerseits und ein Mittelwert für die Dimensionswerte der älteren Beschäftigten andererseits gebildet. Diese Gruppenmittelwerte werden dann gleichgewichtet pro Dimension zu einem Gesamtmittelwert für die Organisation zusammengefasst.

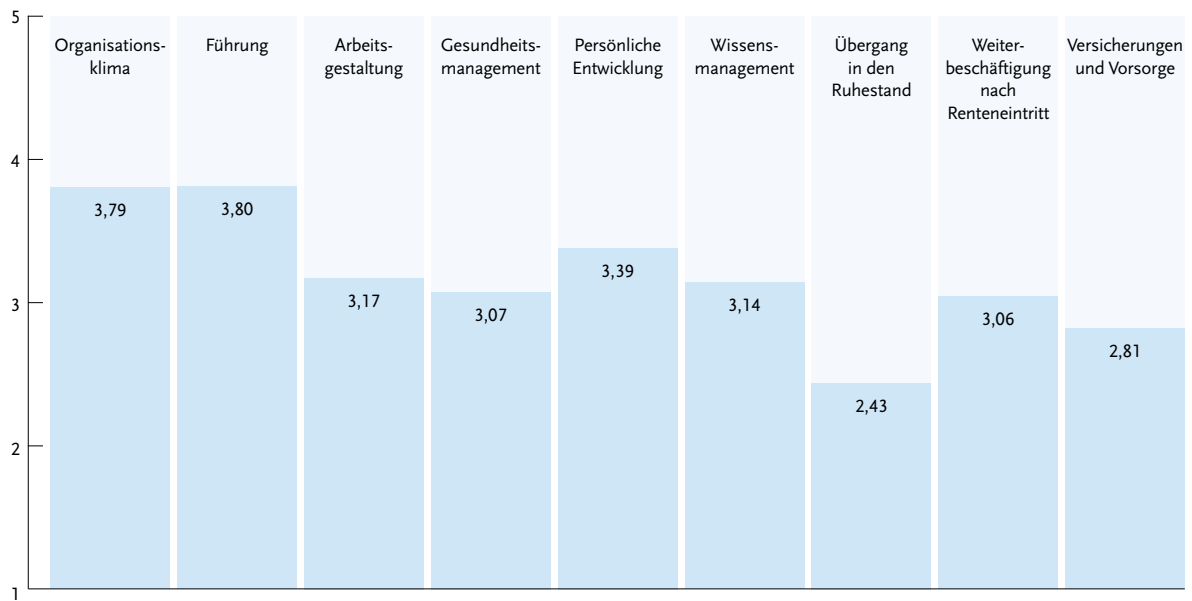
### *Optionaler Schritt 3: Vergleich mit anderen Organisationen*

Zur besseren Einordnung Ihrer Ergebnisse stellen wir einen Vergleichsmaßstab mit mehr als 1.000 Befragten aus mehr als 100 Organisationen bereit. So können Sie neben einer absoluten Einschätzung Ihrer Stärken und Schwächen im Umgang mit älteren Beschäftigten auch einen relativen Quervergleich vornehmen. Hierbei handelt es sich um Organisationen aus Deutschland, die den LLWI im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie zwischen 2018 und 2021 angewendet haben. Der Vergleichsmaßstab deckt dabei unterschiedliche

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
In unserer Organisation haben unabhängig vom Alter alle Beschäftigten die gleichen Möglichkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserer Organisation haben unabhängig vom Alter alle Beschäftigten die gleichen Chancen auf Weiterbildung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
In unserer Organisation haben unabhängig vom Alter alle Beschäftigten die gleichen Chancen auf Entwicklung ihrer Karriere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
In unserer Organisation herrscht eine positive Einstellung gegenüber älteren Beschäftigten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserer Organisation werden ältere Beschäftigte als fähig wahrgenommen, sich Veränderungen gut anzupassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserer Organisation werden ältere Beschäftigte als kompetent wahrgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
In unserer Organisation werden Möglichkeiten des Arbeitens im Alter offen kommuniziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserer Organisation wird über das „Altern“ offen gesprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserer Organisation können Beschäftigte eintrittsbedingte Herausforderungen und Probleme offen ansprechen (z. B. Leistungseinschränkungen, Schnelligkeit in der Bedienung digitaler Tools, Merkfähigkeit des Kurzzeitgedächtnisses).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserer Organisation gibt es viel Verständnis für die Herausforderungen des Alterns.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indikatorwert „Chancengleichheit“: $\frac{4+5+4}{3} = 4,33$ Indikatorwert „Positives Altersbild“: $\frac{4+3+4}{3} = 3,67$ Indikatorwert „Offene und zielgruppengerechte Kommunikation“: $\frac{4+4+3+4}{4} = 3,75$ Dimensionswert „Organisationsklima“: $\frac{4,33+3,67+3,75}{3} = 3,92$					

**Abb. 2** Beispielhafte Darstellung der Auswertung der Dimension „Organisationsklima“.

Branchen und Organisationsgrößen ab. So lassen sich 35 Prozent der Organisationen dem Industriesektor, 25 Prozent dem Dienstleistungssektor, 34 Prozent dem öffentlichen Dienst und 5 Prozent dem Handel zuzuordnen. Darüber hinaus zählen 4 Prozent der Organisationen zu den kleinen (10–49 Mitarbeitende), 23 Prozent zu den mittleren (50–249 Mitarbeitende) und 73 Prozent zu den großen Organisationen (mehr als 250 Mitarbeitende). Da sich betriebliche Rahmenbedingungen stetig ändern, sollte beim Vergleich mit den hier dargestellten Werten der Erhebungszeitraum 2018 bis 2021 beachtet werden.



**Abb. 3** Ergebnisse der „Later Life Workplace Index“-Studie. Vergleichsmaßstab aus 102 Organisationen mit 1.494 Befragten. Standorte wurden einzeln befragt ( $N = 128$ ).

# Der „Later Life Workplace Index (LLWI)“-Fragebogen

Die nachfolgenden Seiten enthalten den LLWI-Fragebogen mit seinen 80 Aussagen. Für den Einsatz in der Organisation können Sie die Seiten aus diesem PDF-Dokument extrahieren oder direkt aus dem PDF-Dokument heraus drucken.

Sie können den LLWI-Fragebogen beliebig durch weitere Fragen (z. B. demografische Fragen oder Fragen zur Arbeitszufriedenheit) ergänzen. Der Fragebogen eignet sich auch als Ergänzungsmodul für eine allgemeine Personalbefragung.

Zusätzlich zu dem Fragebogen empfehlen wir die Bereitstellung eines einleitenden Hinweistextes für die Befragten zu dem Hintergrund und den Zielen der Befragung, dem Ablauf der Befragung und den Datenschutzhinweisen. Sollten Sie eine separate Befragung von Standorten vornehmen, weisen Sie Ihre Befragten zudem darauf hin, den Fragebogen für ihren jeweiligen Standort zu beantworten. Sie können die einleitenden Hinweise weiter unten dafür wie folgt anpassen: „Dabei geht es um die Gesamtsituation an Ihrem Standort und nicht um Ihre persönliche Situation. Bitte treffen Sie Ihre Einschätzungen daher für den Standort, an dem Sie vorrangig tätig sind.“

## Hinweise für die Befragten

Sehr geehrte Damen und Herren,

dies ist der „Later Life Workplace Index“-Fragebogen zur Messung organisationaler Maßnahmen für ältere Beschäftigte. Unter dem Begriff „ältere Beschäftigte“ verstehen wir Beschäftigte ab einem Alter von ca. 50 Jahren.

Der Fragebogen enthält 80 Aussagen zum betrieblichen Umgang mit älteren Beschäftigten. Dabei geht es um die Gesamtsituation in Ihrer Organisation und nicht um Ihre persönliche Situation. Wir befragen Sie zu folgenden Themen:

- Organisationsklima
- Führung
- Arbeitsgestaltung
- Gesundheitsmanagement
- Persönliche Entwicklung
- Wissensmanagement
- Übergang in den Ruhestand
- Weiterbeschäftigung nach Renteneintritt
- Versicherungen und Vorsorge



Bitte bewerten Sie die Aussagen von „Trifft nicht zu“ bis „Trifft voll zu“. Die Antwortmöglichkeiten können Sie wie folgt verstehen:

Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">Gilt für keinen Beschäftigten der Organisation</div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">Gilt für ungefähr die Hälfte der Beschäftigten der Organisation und/oder in mittlerem Maße</div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">Gilt für alle Beschäftigten der Organisation in höchstem Maße</div>

Es gibt dabei kein „Richtig“ oder „Falsch“. Antworten Sie bitte Ihrem Gefühl nach so, wie es der Situation am besten entspricht. Bitte denken Sie dabei nicht nur an sich, sondern auch an Ihre Kolleginnen und Kollegen. Es kann sein, dass Sie einige Fragen nicht beantworten können, weil Sie die Antwort nicht kennen oder weil die Frage für die Organisation oder Sie persönlich nicht passend ist. In diesen Fällen kreuzen Sie bitte nichts an.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!



## Dimension 1 Organisationsklima

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
In unserer Organisation haben unabhängig vom Alter alle Beschäftigten die gleichen Möglichkeiten.					
In unserer Organisation haben unabhängig vom Alter alle Beschäftigten die gleichen Chancen auf Weiterbildung.					
In unserer Organisation haben unabhängig vom Alter alle Beschäftigten die gleichen Chancen auf Entwicklung ihrer Karriere.					
	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
In unserer Organisation herrscht eine positive Einstellung gegenüber älteren Beschäftigten.					
In unserer Organisation werden ältere Beschäftigte als fähig wahrgenommen, sich Veränderungen gut anzupassen.					
In unserer Organisation werden ältere Beschäftigte als kompetent wahrgenommen.					
	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
In unserer Organisation werden Möglichkeiten des Arbeitens im Alter offen kommuniziert.					
In unserer Organisation wird über das „Altern“ offen gesprochen.					
In unserer Organisation können Beschäftigte altersbedingte Herausforderungen und Probleme offen ansprechen (z. B. Leistungseinschränkungen, Schnelligkeit in der Bedienung digitaler Tools, Merkfähigkeit des Kurzzeitgedächtnisses).					
In unserer Organisation gibt es viel Verständnis für die Herausforderungen des Alterns.					



## Dimension 2

### Führung

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
Führungskräfte unserer Organisation zeigen Anerkennung sowohl für aktuelle Arbeitsergebnisse als auch für die Gesamtleistung ihrer Beschäftigten.					
Führungskräfte unserer Organisation gewähren ihren Beschäftigten Freiraum in der Gestaltung der Arbeit.					
Führungskräfte unserer Organisation nehmen sich Zeit für ihre Beschäftigten.					
Führungskräfte unserer Organisation gehen auf persönliche Bedürfnisse und Lebensumstände ihrer Beschäftigten ein.					
Führungskräfte unserer Organisation unterstützen ihre Beschäftigten aufrichtig darin, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln.					
Führungskräfte unserer Organisation sind an dem Befinden ihrer Beschäftigten interessiert.					



### Dimension 3 Arbeitsgestaltung

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
Die Beschäftigten unserer Organisation können den Beginn und das Ende ihrer täglichen Arbeitszeit an ihre individuellen Bedürfnisse anpassen.					
Die Beschäftigten unserer Organisation können die Anzahl ihrer vertraglich vereinbarten Arbeitsstunden entsprechend ihren individuellen Bedürfnissen reduzieren oder erhöhen.					
Die Beschäftigten unserer Organisation können die Lage und die Länge ihrer Pausen an ihre individuellen Bedürfnisse anpassen.					
Die Beschäftigten unserer Organisation haben ausreichend Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung, um auf unvorhergesehene Ereignisse im Privatleben angemessen reagieren zu können.					
	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
Die Beschäftigten unserer Organisation haben die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten.					
Die Beschäftigten unserer Organisation haben die Möglichkeit, ihren Arbeitsort im Betrieb flexibel an ihre aktuellen Bedürfnisse anzupassen (z. B. stille Arbeitsplätze, Steharbeitsplätze, Projektarbeitsräume).					
Die Beschäftigten unserer Organisation können ihren Arbeitsort so wählen, dass die Arbeit mit ihrem Privatleben gut zu vereinbaren ist (Work-Life-Balance).					
	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
In unserer Organisation verändern Führungskräfte die Tätigkeiten ihrer Beschäftigten in absehbarer Zeit (z. B. innerhalb eines halben Jahres), sofern sie ihrer Leistungsfähigkeit und Belastungsfähigkeit nicht mehr entsprechen.					
In unserer Organisation wird bei einseitigen oder hohen körperlichen Belastungen an Arbeitsplätzen auf eine entlastungsorientierte Rotation (regelmäßiger Arbeitsplatzwechsel) geachtet.					
In unserer Organisation wird die Tätigkeit bei kognitiver Über- oder Unterforderung (sich viele Dinge merken, sich konzentrieren, schwierige Entscheidungen treffen müssen) in absehbarer Zeit verändert (z. B. innerhalb eines halben Jahres).					

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
In unserer Organisation werden Arbeitsplätze nach ergonomischen Empfehlungen gestaltet.					
In unserer Organisation werden Vorschläge der Beschäftigten zu ergonomischen Verbesserungen aufgegriffen und möglichst umgesetzt.					
In unserer Organisation können Beschäftigte die Lichtverhältnisse an ihrem Arbeitsplatz an ihre individuellen Bedürfnisse anpassen.					
In unserer Organisation verwenden die Beschäftigten die am besten geeigneten Hilfsmittel, um körperliche Belastungen durch die Arbeit zu verringern.					



## Dimension 4 Gesundheitsmanagement

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
Die Beschäftigten unserer Organisation erhalten Anreize und Möglichkeiten, sich gesund zu ernähren (z. B. über Vergünstigungen oder ein größeres Angebot im Vergleich zu den weniger gesunden Alternativen).					
Die Beschäftigten unserer Organisation werden dazu ermutigt, sich möglichst viel am Arbeitsplatz zu bewegen (z. B. Nutzung der Treppen, Spaziergänge in der Mittagspause, kurzes Sportangebot in der Mittagspause, Nutzung des Fahrrads auf dem Arbeitsweg).					
Die Beschäftigten unserer Organisation erhalten Anreize und Möglichkeiten, sich außerhalb der Arbeit sportlich zu betätigen (z. B. Betriebssportgruppen, Kooperationen mit Vereinen oder Fitnessstudios).					
	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
In unserer Organisation erhalten die Beschäftigten regelmäßig medizinische Vorsorgeuntersuchungen (z. B. Schutzimpfungen, Belastungstests, Sehtest, Blutdruckmessung).					
In unserer Organisation gibt es spezielle Programme, um Beschäftigte nach längerer Krankheit gezielt wieder in den Beruf einzugliedern (z. B. medizinische oder therapeutische Angebote).					
In unserer Organisation erhalten die Beschäftigten am Arbeitsplatz oder in der direkten Umgebung bei Bedarf therapeutische Hilfe (z. B. Physiotherapie bei körperlicher Überbeanspruchung oder Fehlbelastung).					
	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
In unserer Organisation werden die Beschäftigten für gesundheitsförderliches Verhalten sensibilisiert (z. B. durch Schulungen, Beratungsangebote, Aushänge).					
In unserer Organisation setzen sich Führungskräfte und die Geschäftsführung für eine nachhaltig gesunde Lebens- und Arbeitsweise ihrer Beschäftigten ein.					
In unserer Organisation spielen gesundheitliche Aspekte in betrieblichen Entscheidungen eine relevante Rolle (z. B. bei Investitionsentscheidungen oder operativen Veränderungen).					



## Dimension 5

### Persönliche Entwicklung

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
In unserer Organisation werden für Beschäftigte jeden Alters Entwicklungsperspektiven und Qualifizierungsbedarfe identifiziert.					
In unserer Organisation führen Führungskräfte mit ihren Beschäftigten jeden Alters regelmäßig Gespräche hinsichtlich ihrer beruflichen und persönlichen Perspektiven (z. B. Jahresgespräche).					
In unserer Organisation wissen Beschäftigte jeden Alters, wie sie sich weiterentwickeln können.					
In unserer Organisation werden auch älteren Beschäftigten Trainings zum Erlernen neuer Kompetenzen und Expertise angeboten.					
In unserer Organisation werden Trainingsmethoden so angepasst, dass auch die Bedürfnisse älterer Beschäftigter berücksichtigt werden (z. B. mehr praktische Lerntechniken anstelle von Vorlesungsformaten).					
In unserer Organisation werden Beschäftigte jeden Alters entsprechend ihren Kompetenzen und Entwicklungsinteressen in Projekte eingebunden.					
In unserer Organisation sind bis ins hohe Alter Aufstiegsmöglichkeiten in Führungsfunktionen oder Spezialistenfunktionen möglich.					
In unserer Organisation wechseln die Beschäftigten in eine andere Tätigkeit oder Position, wenn diese ihren spezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten besser entspricht.					



## Dimension 6 Wissensmanagement

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
In unserer Organisation existieren Mentoring-Programme, in denen erfahrene Beschäftigte andere mit ihrem Wissen unterstützen.					
In unserer Organisation existieren Prozesse/Abläufe, um die Kenntnisse und Erfahrungen älterer Beschäftigter vor ihrem Ausscheiden aus der Organisation systematisch an jüngere Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben.					
In unserer Organisation existieren IT-Systeme, die auch von älteren Beschäftigten für die Dokumentation und Verbreitung von Wissen genutzt werden.					
In unserer Organisation gibt es für jeden Beschäftigten regelmäßig Gelegenheit, Erfahrungen und Kenntnisse auszutauschen (z. B. Erfahrungsaustauschrunden).					
	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
In unserer Organisation sind ältere und jüngere Beschäftigte dazu angehalten, ihr Wissen und ihre Erfahrungen untereinander auszutauschen.					
In unserer Organisation unterstützen die Führungskräfte den Wissensaustausch zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten.					
In unserer Organisation geben die Beschäftigten ihr Wissen an Kolleginnen und Kollegen anderer Generationen (jünger oder älter) weiter.					





## Dimension 7 Übergang in den Ruhestand

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
In unserer Organisation besprechen Führungskräfte mit ihren Beschäftigten frühzeitig (z. B. ab einem Alter von 55 Jahren), wie der Übergang in den Ruhestand gestaltet werden soll.					
In unserer Organisation nehmen sich Führungskräfte Zeit, um den Übergang in den Ruhestand einzelner Beschäftigter zu planen.					
In unserer Organisation ist die Nachfolge für Beschäftigte, die in den Ruhestand gehen, frühzeitig geplant.					
	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
In unserer Organisation haben Beschäftigte die Möglichkeit, die letzten Jahre vor Eintritt in den Ruhestand ihre wöchentliche Arbeitszeit zu reduzieren (Teilzeit).					
In unserer Organisation können Beschäftigte durch geblockte Altersteilzeit früher in den Ruhestand gehen.					
In unserer Organisation können Beschäftigte vor Eintritt in den Ruhestand ihre Arbeitszeit individuell gestalten (z. B. Gleitzeit oder bei Schichtarbeit keine Nachtschichten).					
In unserer Organisation wird der Übergang in den Ruhestand flexibel nach den Bedürfnissen der Beschäftigten gestaltet.					
	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
Unsere Organisation bietet Beschäftigten, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen, Beratungsangebote, um ihre Erwartungen und Pläne für den Ruhestand zu reflektieren.					
Unsere Organisation ermutigt Beschäftigte, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen, alternative Aktivitäten für eine sinnvolle Tagesgestaltung im Ruhestand aufzubauen (z. B. Ehrenamt, Reisen, Familie).					
Unsere Organisation bietet Beschäftigten Informationen zum Thema Ruhestand (z. B. Artikel, Broschüren, Bücher, Internet-/Intranetseiten).					

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
Unsere Organisation hält zu ehemaligen Beschäftigten im Ruhestand aktiven Kontakt (z. B. in Form eines Alumni-Netzwerkes).					
Unsere Organisation informiert ehemalige Beschäftigte im Ruhestand über die aktuellen Entwicklungen im Unternehmen (z. B. durch Newsletter, Alumni-Newsletter).					
Unsere Organisation ermöglicht es ehemaligen Beschäftigten im Ruhestand, sich regelmäßig auszutauschen (z. B. bei Treffen eines Alumni-Netzwerkes).					
Unsere Organisation steht mit dem Großteil der ehemaligen Beschäftigten auch 5 Jahre nach deren Eintritt in den Ruhestand noch in aktivem Kontakt.					



## Dimension 8

### Weiterbeschäftigung nach Renteneintritt

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
In unserer Organisation können (ehemalige) Beschäftigte über das Rentenalter hinaus tätig sein, sofern dies ihrem Wunsch entspricht.					
In unserer Organisation sind Beschäftigungsmöglichkeiten für Personen im Rentenalter klar definiert und strukturiert (z. B. durch Integration in die strategische Personalplanung).					
In unserer Organisation sind Führungskräfte über die Möglichkeiten einer Weiterbeschäftigung ihrer Beschäftigten im Rentenalter gut informiert.					
In unserer Organisation werden die Arbeitsbedingungen (Zeit und Art der Tätigkeit) für Beschäftigte im Rentenalter flexibel an deren Wünsche angepasst.					
	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
In unserer Organisation werden auch ältere Bewerber eingestellt.					
In unserer Organisation wird in der Personalwerbung (z. B. Stellenanzeigen) auf eine altersunabhängige Formulierung geachtet.					
In unserer Organisation bewerben sich auf ausgeschriebene Stellen Erwerbstätige aller Altersgruppen.					



## Dimension 9 Versicherungen und Vorsorge

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
Unsere Organisation informiert die Beschäftigten gut über die Bestandteile einer finanziellen Versorgung im Alter (z. B. gesetzlich, betrieblich, privat, Weiterbildung im Rentenalter).					
Unsere Organisation bietet ihren Beschäftigten umfassende Möglichkeiten, Geld für das Rentenalter anzusparen.					
Unsere Organisation bietet den Beschäftigten eine gute persönliche Beratung zu ihrer finanziellen Versorgung im Alter an.					
	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll zu
Unsere Organisation informiert die Beschäftigten gut über sinnvolle private Zusatzversicherungen, die altersbedingte Risiken abdecken (z. B. Ergänzungen zu Kranken- oder Pflegeversicherung, Berufsunfähigkeitsversicherung).					
Unsere Organisation bietet den Beschäftigten private Zusatzversicherungen als Teil des Gesamtvergütungspaketes (z. B. Ergänzungen zu Kranken- oder Pflegeversicherung, Berufsunfähigkeit).					

# Literaturverzeichnis

- Achtenhagen, C., Gorbenko, A., Wolff von der Sahl, J. & Michalski, C. (2013).** Fachkräfte finden. Rekrutierung Älterer. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. [www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefte-finden-rekrutierung-aelterer.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefte-finden-rekrutierung-aelterer.pdf?__blob=publicationFile&v=3)
- Achtenhagen, C., Wolff von der Sahl, J., Michalski, C., Schröder, M. & Werner, D. (2012).** Handlungsempfehlung. Wissens- und Erfahrungstransfer. Institut der deutschen Wirtschaft Köln. [www.kofa.de/media/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Wissens-\\_und\\_Erfahrungstransfer.pdf](http://www.kofa.de/media/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Wissens-_und_Erfahrungstransfer.pdf)
- Adenauer, S., Fischer, S., Hentschel, C., Heuser, I., Peck, A., Prynda, M. et al. (2015).** Handlungsfeld „Personalpolitik und Personalstrategie realisieren“. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels (S. 219–336). Springer Vieweg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0_10)
- Allen, T. D. (2012).** The work and family interface. In S. W. J. Kozlowski (Hrsg.), The Oxford handbook of organizational psychology (Vol. 2, S. 1163–1198). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928286.013.0034>
- Allen, T. D. & Shockley, K. M. (2012).** Older workers and work-family issues. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Hrsg.), The Oxford handbook of work and aging (S. 520–537). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195385052.013.0156>
- Anderson, L. M., Quinn, T. A., Glanz, K., Ramirez, G., Kahwati, L. C., Johnson, D. B., Buchanan, L. R., Archer, W. R., Chattopadhyay, S., Kalra, G. P., Katz, D. L. & Task Force on Community Preventive Services (2009).** The effectiveness of worksite nutrition and physical activity interventions for controlling employee overweight and obesity. A systematic review. American Journal of Preventive Medicine, 37(4), 340–357. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2009.07.003>
- Appelbaum, S. H., Benyo, C., Gunkel, H., Ramadan, S., Sakkal, F. & Wolff, D. (2012).** Transferring corporate knowledge via succession planning: Analysis and solutions – Part 2. Industrial and Commercial Training, 44(7), 379–388. <https://doi.org/10.1108/00197851211267956>
- Arbeitsmedizinische Dienste TÜV. (o. J.).** Ergonomische Arbeits- und Bewegungsabläufe verbessern. Das Arbeitstechnik-Training von TÜV Rheinland. [www.tuv.com/content-media-files/master-content/services/academy-life-care/1101-tuv-rheinland-work-technique-training/tuv-rheinland-arbeitstechniktraining-broschuere-de.pdf](http://www.tuv.com/content-media-files/master-content/services/academy-life-care/1101-tuv-rheinland-work-technique-training/tuv-rheinland-arbeitstechniktraining-broschuere-de.pdf)
- Armstrong-Stassen, M. & Templer, A. (2005).** Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce. Journal of Management Development, 24(1), 57–67. <https://doi.org/10.1108/02621710510572353>
- 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(1), 201–220. <https://doi.org/10.1348/096317908X288838>
- Bardon, T., Josserand, E. & Villesèche, F. (2015).** Beyond nostalgia: Identity work in corporate alumni networks. Human Relations, 68(4), 583–606. <https://doi.org/10.1177/0018726714532967>

- Bauer, B. (2014).** Entspannungstraining – Umsetzung in der betrieblichen Praxis. In S. Hahnzog (Hrsg.), Betriebliche Gesundheitsförderung. Das Praxishandbuch für den Mittelstand (S. 229–238). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-02962-3\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-658-02962-3_19)
- Baumanns, R. & Münch, E. (2010).** Erfolg durch Investitionen in das Sozialkapital – Ein Fallbeispiel. In B. Badura, U. Walter & T. Hehlmann (Hrsg.), Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation (2. Aufl., S. 165–180). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-04337-6>
- Baumeister, A. & Jurchen, A. (2015).** Qualifizierung zum betrieblichen Gesundheitscoach in kleinen und mittleren Unternehmen. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2015. Neue Wege für mehr Gesundheit – Qualitätsstandards für ein zielgruppenspezifisches Gesundheitsmanagement (S. 293–302). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-47264-4\\_26](https://doi.org/10.1007/978-3-662-47264-4_26)
- Bechmann, R. (2013).** Ideenmanagement und betriebliches Vorschlagswesen. Bund-Verlag.
- Becker, M. (2005).** Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis (4. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Belias, D. & Sklikas, D. (2013).** Aspects of job design. International Journal of Human Resource Management and Research, 3(4), 85–94. [www.tjprc.org/view\\_paper.php?id=2731](http://www.tjprc.org/view_paper.php?id=2731)
- Benölken, H. & Bröhl, N. (2018).** Altersvorsorge am Scheideweg. Erfolgreiche Strategien gegen Altersarmut (2. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21837-9>
- Berufsgenossenschaft Holz und Metall. (2013).** Mensch und Arbeitsplatz in der Holz- und Metallindustrie (BGHM-Information 101). [www.bghm.de/fileadmin/user\\_upload/Arbeitsschuetzer/Gesetze\\_Vorschriften/Informationen/BGHM-I\\_101.pdf](http://www.bghm.de/fileadmin/user_upload/Arbeitsschuetzer/Gesetze_Vorschriften/Informationen/BGHM-I_101.pdf)
- Bildungsurlaub.de. (o. J.a).** Bildungsurlaub – auf einen Blick. [www.bildungsurlaub.de/infos\\_bildungsurlaub-ein-ueberblick\\_17.html#Sprachreisen](http://www.bildungsurlaub.de/infos_bildungsurlaub-ein-ueberblick_17.html#Sprachreisen)
- Bildungsurlaub.de. (o. J.b).** Bildungsurlaub in Niedersachsen. [www.bildungsurlaub.de/bildungsurlaub-niedersachsen.html](http://www.bildungsurlaub.de/bildungsurlaub-niedersachsen.html)
- Bögel, J. & Frerichs, F. (2011).** Betriebliches Alters- und Alternsmanagement. Handlungsfelder, Maßnahmen und Gestaltungsanforderungen. BOD.
- Böhne, A. & Wagner, D. (2002).** „Managing Age“ im Rahmen von „Managing Diversity“. Alter als betriebliches Erfolgspotential. In C. Behrend (Hrsg.), Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige (S. 33–46). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-663-09481-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-663-09481-4_2)
- Böhne, A. & Wagner, D. (2005).** Neue Aufgabenfelder für ältere Mitarbeiter. Einsatz als Mentor. In P. Speck (Hrsg.), Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen (2. Aufl., S. 344–352). Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-94530-3\\_26](https://doi.org/10.1007/978-3-322-94530-3_26)
- Böker, K.-H. & Lindecke, C. (2013).** Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten (2. Aufl.). Bund-Verlag.

- Bös, G. (2007).** Strategisches Management alternder Belegschaften bei der Audi AG. In M. Holz & P. Da-Cruz (Hrsg.), Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung (S. 198–212). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9386-1\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9386-1_14)
- Bordet, K. E. (2009).** Familienfreundliche arbeits- und sozialrechtliche Regelungen und Instrumente [Dissertation]. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845220130>
- Borg, I. (2003).** Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen (3. Aufl.). Hogrefe.
- Bosch. (o. J.).** Bosch Management Support (BMS) GmbH. [www.bosch-management-support.com/de/bms/home/home\\_1.html](http://www.bosch-management-support.com/de/bms/home/home_1.html)
- Brussig, M., Knuth, M. & Wojtkowski, S. (2009).** Altersübergangs-Report. Hans-Böckler-Stiftung; Forschungsnetzwerk Alterssicherung; Institut für Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen. [www.boeckler.de/pdf\\_fof/96925.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/96925.pdf)
- Bundesagentur für Arbeit. (2013).** Diversity Management in der BA. [www.arbeitsagentur.de/datei/diversity-management\\_ba016768.pdf](http://www.arbeitsagentur.de/datei/diversity-management_ba016768.pdf)
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). (2019).** Flexible Arbeitszeitmodelle – Überblick und Umsetzung. [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49)
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). (2020).** Orts- und zeitflexibel arbeiten. Freiräume nutzen, Überlastung vermeiden. [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Flexibel-arbeiten](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Flexibel-arbeiten)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2013).** Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“. Ausgabe 2: Altersgerechte Arbeitsgestaltung. [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fortschrittsreport-februar-2013.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fortschrittsreport-februar-2013.pdf?__blob=publicationFile&v=2)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2014).** Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“. Ausgabe 4: Lebenslanges Lernen und betriebliche Weiterbildung. [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fortschrittsreport-ausgabe-4-juni-2014.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fortschrittsreport-ausgabe-4-juni-2014.pdf?__blob=publicationFile&v=2)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2019a).** Betriebliches Eingliederungsmanagement. Konkrete Maßnahmen im Rahmen des BEM. [www.einfach-teilhaben.de/DE/AS/Themen/Arbeiten/ArbeitsplatzSichern/BetrieblichesEingliederungsmanagement/betrieblicheseingliederungsmanagement.html?nn=11177724&cms\\_pos=3](http://www.einfach-teilhaben.de/DE/AS/Themen/Arbeiten/ArbeitsplatzSichern/BetrieblichesEingliederungsmanagement/betrieblicheseingliederungsmanagement.html?nn=11177724&cms_pos=3)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2019b).** Stufenweise Wiedereingliederung (Hamburger Modell). [www.einfach-teilhaben.de/DE/AS/Themen/Arbeiten/ArbeitsplatzSichern/HamburgerModell/hamburgermodell\\_node.html](http://www.einfach-teilhaben.de/DE/AS/Themen/Arbeiten/ArbeitsplatzSichern/HamburgerModell/hamburgermodell_node.html)
- Bundesverband Deutscher Berufsförderungswerke. (o. J.).** TErrA – Tätigkeitswechsel zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Für Beschäftigte. <https://taetigkeitswechsel.de/beschaefigte>
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände. (2003).** Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Ein Leitfaden für Unternehmer (2. Aufl.). <https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/BDA-Broschuere-Aeltere-Mitarbeiter.pdf>

**Bury, S., Decker, E. & Piorr, R. (2019).** Der Übergang von der Erwerbs- in die Nacherwerbsphase – Gestaltungsaufgabe und -möglichkeit für das Personalmanagement. Ressourcenmanagement in Übergangspassagen. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert* (S. 443–458). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6_23)

**Calo, T. J. (2005).** The generativity track: A transitional approach to retirement. *Public Personnel Management*, 34(4), 301–312. <https://doi.org/10.1177/009102600503400402>

**Carr, A. E. & Tang, T. L.-P. (2005).** Sabbaticals and employee motivation: Benefits, concerns, and implications. *Journal of Education for Business*, 80(3), 160–164. <https://doi.org/10.3200/JOEB.80.3.160-164>

**Chaudhuri, S. & Ghosh, R. (2012).** Reverse Mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), 55–76. <https://doi.org/10.1177/1534484311417562>

**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(5), 629–661. <https://doi.org/10.1177/0018726701545004>

**Cox Edmondson, V., Gupte, G., Draman, R. H. & Oliver, N. (2009).** Focusing on communication strategy to enhance diversity climates. *Journal of Communication Management*, 13(1), 6–20. <https://doi.org/10.1108/13632540910931364>

**Davidson, O. B., Eden, D., Westman, M., Cohen-Charash, Y., Hammer, L. B., Kluger, A. N., Krausz, M., Maslach, C., O'Driscoll, M., Perrewé, P. L., Quick, J. C., Rosenblatt, Z. & Spector, P. E. (2010).** Sabbatical leave: Who gains and how much? *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 953–964. <https://doi.org/10.1037/a0020068>

**Deller, J., Finsel, J., Wilckens, M. & Wöhrmann, A. (2020).** Dimensionalität des LLWI zur Beschreibung des betrieblichen Umgangs mit älteren Beschäftigten. <https://www.leuphana.de/portale/late-life-workplace-index/llwi/dimensionen.html>

**Deller, J., Kern, S., Hausmann, E. & Diederichs, Y. (2008).** *Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess.* Springer Medizin.

**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. <https://doi.org/10.1057/gpp.2008.44>

**Deller, J. & Maxin, L. M. (2009).** Berufliche Aktivität von Ruheständlern. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 42(4), 305–310. <https://doi.org/10.1007/s00391-009-0047-3>

**Deloitte Consulting & Baumgartner & Partner Management Consultants. (2014).** *Zeitwertkonten. Verbreitung, Nutzung und Ausgestaltung bei großen deutschen Unternehmen.* [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/C\\_HCAS\\_Zeitwertkonten\\_022014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/C_HCAS_Zeitwertkonten_022014.pdf)

**DeLong, D. W. (2004).** *Lost knowledge. Confronting the threat of an aging workforce.* Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195170979.001.0001>



**Dennis, H. & Fike, K. T. (2012).** Retirement planning: New context, process, language, and players. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Hrsg.), *The Oxford handbook of work and aging* (S. 538–548). Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195385052.013.0159>

**Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.). (2004).** Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele. Bertelsmann.

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung. (2014).** Leitfaden für Betriebsärzte zu Aufgaben und Nutzen betriebsärztlicher Tätigkeit (2. Aufl.). <https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/2882>

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung. (o. J.).** Betriebliches Eingliederungs-Management. Orientierungshilfe für die praktische Umsetzung. [www.dguv.de/medien/fb-gib/pdf/sgbfk\\_handout\\_oh\\_bem\\_bf.pdf](http://www.dguv.de/medien/fb-gib/pdf/sgbfk_handout_oh_bem_bf.pdf)

**Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement & BSA-Akademie. (o. J.).** Herausforderungen für das Personalmanagement. Gesundheit im Betrieb aktiv gestalten. [www.gesundheitimbetrieb.de/bgm-gestalten/betriebsintern/](http://www.gesundheitimbetrieb.de/bgm-gestalten/betriebsintern/)

**Deutsche Rentenversicherung. (2023).** Altersvorsorge – heute die Zukunft planen. [www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/national/altersvorsorge\\_heute\\_die\\_zukunft\\_planen.html](http://www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/national/altersvorsorge_heute_die_zukunft_planen.html)

**Deutscher Gewerkschaftsbund. (o. J.).** Bildungsurlaub: Wie beantragen? Wer hat Anspruch? Wer zahlt? Die wichtigsten Tipps und Infos. [www.dgb.de/themen/++co++fe6281e0-b9eb-11e5-a576-52540023ef1a](http://www.dgb.de/themen/++co++fe6281e0-b9eb-11e5-a576-52540023ef1a)

**Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, Wuppertaler Kreis, Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften & Bundesministerium für Wirtschaft. (o. J.).** Ideenmanagement für mittelständische Unternehmen. Mehr Innovation durch kreative Mitarbeiter. [www.wkr-ev.de/fileadmin/material/PDFs/Broschueren/Broschuere\\_Ideenmanagement\\_fuer\\_mittelstaendische\\_Unternehmen\\_Mehr\\_Innovation\\_durch\\_kreative\\_Mitarbeiter.pdf](http://www.wkr-ev.de/fileadmin/material/PDFs/Broschueren/Broschuere_Ideenmanagement_fuer_mittelstaendische_Unternehmen_Mehr_Innovation_durch_kreative_Mitarbeiter.pdf)

**DGB Bildungswerk. (2015).** Bildungsurlaub. Hinterher ist man immer klüger. Alle Informationen auf einen Blick (2. Aufl.). [www.bildungsurlaub-machen.de/wp-content/uploads/2018/11/Bildungswerk\\_Broschuere\\_mit\\_Thu%CC%88ringen.pdf](http://www.bildungsurlaub-machen.de/wp-content/uploads/2018/11/Bildungswerk_Broschuere_mit_Thu%CC%88ringen.pdf)

**DGB Bildungswerk Bund. (o. J.a).** 10 gute Gründe für den Bildungsurlaub. [www.bildungsurlaub-machen.de/10-gute-gruende](http://www.bildungsurlaub-machen.de/10-gute-gruende)

**DGB Bildungswerk Bund. (o. J.b).** Bildungsanbieter. [www.bildungsurlaub-machen.de/bildungsanbieter](http://www.bildungsurlaub-machen.de/bildungsanbieter)

**Dobrinkat, E. (2010, 12. Dezember).** Fitness-Programm für Faule und den stressigen Alltag. WELT. [www.welt.de/gesundheit/article11521907/Fitness-Programm-fuer-Faule-und-den-stressigen-Alltag.html](http://www.welt.de/gesundheit/article11521907/Fitness-Programm-fuer-Faule-und-den-stressigen-Alltag.html)

**Dörfler, S. (2004).** Die Wirksamkeit von Arbeitsbedingungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Erwerb. Teil I: Arbeitszeit und Arbeitsort. Österreichisches Institut für Familienforschung. [www.oif.ac.at/fileadmin/user\\_upload/p\\_oif/Working\\_Paper/wp\\_36\\_arbeitsbedingungen1.pdf](http://www.oif.ac.at/fileadmin/user_upload/p_oif/Working_Paper/wp_36_arbeitsbedingungen1.pdf)

**Dr. Schlemann unabhängige Finanzberatung (o. J.).** Betriebliche Krankenversicherung (bKV). <https://schlemann.com/krankenversicherung/betriebliche-krankenversicherung-bkv>

**Dychtwald, K., Erickson, T. J. & Morison, B. (2004).** It's time to retire retirement. Public Policy and Aging Report, 14(3), 23–28. <https://doi.org/10.1093/ppar/14.3.1a>

**Earle, L. (2014, 19. Februar).** How to set up a reverse mentoring program in 10 steps [Web blog post]. <https://blogs.cisco.com/diversity/how-to-set-up-a-reverse-mentoring-program-in-10-steps>

**Ellwart, T., Bündgens, S. & Rack, O. (2014).** Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. Journal of Managerial Psychology, 28(7/8), 950–972. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0181>

**Emrich, E., Pieter, A. & Fröhlich, M. (2016).** Betriebssport als Element der Unternehmenskultur – Zwischen theoretischem Anspruch und empirischer Wirklichkeit. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen (S. 149–155). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49413-4\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49413-4_13)

**EY ALTER. (o. J.).** Altersgemischte Teams. [www.eyalter.com/de/wiki-eintraege/altersgemischte-teams](http://www.eyalter.com/de/wiki-eintraege/altersgemischte-teams)

**Feldman, D. C. (2003).** Endgame: The design and implementation of early retirement incentive programs. In G. A. Adams & T. A. Beehr (Hrsg.), Retirement. Reasons, processes, and results (S. 83–114). Springer.

**Finell, M., Weiler, S., Keskin, M.-C. & Stork, J. (2016).** Allgemeine Sekundärprävention im Setting Betrieb: Beispiel Checkup bei AUDI. In M. A. Rieger, S. Hildenbrand, T. Nesseler, S. Letzel & D. Nowak (Hrsg.), Prävention und Gesundheitsförderung an der Schnittstelle zwischen kurativer Medizin und Arbeitsmedizin. Ein Kompendium für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (S. 207–218). ecomed Medizin.

**Fleig-Palmer, M. M. & Schoorman, F. D. (2011).** Trust as a moderator of the relationship between mentoring and knowledge transfer. Journal of Leadership & Organizational Studies, 18(3), 334–343. <https://doi.org/10.1177/1548051811408615>

**Georg, A., Barkholdt, C. & Frerichs, F. (2005).** Modelle alternsgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd48.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd48.pdf?__blob=publicationFile&v=3)

**Gerhards, S. & Trauner, B. (2011).** Wissensmanagement. 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis (4. Aufl.). Carl Hanser Verlag. <https://doi.org/10.3139/9783446426795.004>

**Gieselmann, A. & Krell, G. (2008).** Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft. In G. Krell (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen (5. Aufl., S. 331–350). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9560-5\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9560-5_29)

**Giesert, M. & Wendt-Danigel, C. (2011).** Handlungsleitfaden für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (Arbeitspapier 199). Hans-Böckler-Stiftung. [www.betriebliche-eingliederung.de/fileadmin/betriebliche\\_eingliederung/dokumente/links/handlungsleitfaden\\_BEM-.pdf](http://www.betriebliche-eingliederung.de/fileadmin/betriebliche_eingliederung/dokumente/links/handlungsleitfaden_BEM-.pdf)

**Goh, S. C. (2002).** Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. Journal of Knowledge Management, 6(1), 23–30. <https://doi.org/10.1108/13673270210417664>

- Hedge, J. W. & Borman, W. C. (2012).** Work and aging. In S. W. J. Kozlowski (Hrsg.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 2, S. 1245–1283). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928286.013.0037>
- Heidemann, W. (2015).** Bildungszeitkonten – Betriebliche Verbreitung und Beispiele. Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/fpdf/HBS-006128/mbf\\_bvd\\_bildungszeitkonten.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006128/mbf_bvd_bildungszeitkonten.pdf)
- Hillebrecht, S. (2018).** Sabbaticals für die Personalentwicklung. Arbeitshilfen für Arbeitnehmer und Personalabteilung. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20648-2>
- Hobson, C. J., Delunas, L. & Kesic, D. (2001).** Compelling evidence of the need for corporate work/life balance initiatives: Results from a national survey of stressful life-events. *Journal of Employment Counseling*, 38(1), 38–44. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2001.tb00491.x>
- Holz, M. (2007).** Motivation von älteren Mitarbeitern. In M. Holz & P. Da-Cruz (Hrsg.), *Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung* (S. 159–172). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9386-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9386-1_11)
- Initiative Neue Qualität der Arbeit. (2019).** Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen. Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. [www.inqa.de/SharedDocs/downloads/gesunde-mitarbeiter-gesundes-unternehmen-eine-handlungshilfe-fuer-das-betriebliche-gesundheitsmanagement.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=8l](http://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/gesunde-mitarbeiter-gesundes-unternehmen-eine-handlungshilfe-fuer-das-betriebliche-gesundheitsmanagement.pdf?__blob=publicationFile&v=8l)
- Initiative Neue Qualität der Arbeit. (2021).** Kein Stress mit dem Stress. Ein Leitfaden zur Auswahl von Angeboten der Mitarbeiterbefragung. [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/inqa083-kein-stress-mit-dem-stress.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/inqa083-kein-stress-mit-dem-stress.pdf?__blob=publicationFile&v=4)
- Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung. (2017).** Rückenfit am Arbeitsplatz. Unsere Angebote – Ihr Nutzen. [www.bgf-institut.de/fileadmin/redaktion/downloads/Broschueren\\_ALT/Broschuere\\_Rueckenfit\\_am\\_Arbeitsplatz\\_web.pdf](http://www.bgf-institut.de/fileadmin/redaktion/downloads/Broschueren_ALT/Broschuere_Rueckenfit_am_Arbeitsplatz_web.pdf)
- Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung. (o. J.).** KÖRBI – Befragungen von Mitarbeitenden. [www.bgf-institut.de/nc/bgfconsult/analyse/koerbi-befragung-von-mitarbeitenden/](http://www.bgf-institut.de/nc/bgfconsult/analyse/koerbi-befragung-von-mitarbeitenden/)
- Jaeger, C. & Lennings, F. (2015).** Handlungsfeld „Arbeitszeit gestalten“. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.), *Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels* (S. 133–218). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0_9)
- Jaeger, C., Marks, T., Peck, A. & Sandroock, S. (2015).** Handlungsfeld „Gesundheit aktiv gestalten“. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.), *Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels* (S. 389–433). [https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0_12)
- Jahnke, B., Yalcin, E. & Bauer, S. (2006).** Anreizsysteme zur Verbesserung der Wissensteilung in Unternehmen (Arbeitsberichte zur Wirtschaftsinformatik 31). Universität Tübingen. [https://bibliographie.uni-tuebingen.de/xmlui/bitstream/handle/10900/47581/pdf/ab\\_wi31.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliographie.uni-tuebingen.de/xmlui/bitstream/handle/10900/47581/pdf/ab_wi31.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- JobRad GmbH. (o. J.).** Leasing lohnt sich! Oder gibt es bei JobRad® auch Nachteile? [www.jobrad.org/wissen/was-sind-nachteile-beim-dienstrad-leasing.html](http://www.jobrad.org/wissen/was-sind-nachteile-beim-dienstrad-leasing.html)

**Junghanns, G. & Pech, E. (2008).** Flexibilisierung durch Telearbeit – ein Beitrag zur Verbesserung der Work-Life-Balance? *Arbeit*, 17(3), 193–208. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2008-0306>

**Kamp, L. (2000).** Telearbeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Analyse und Handlungsempfehlungen. Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/fpdf/HBS-002147/p\\_edition\\_hbs\\_31.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-002147/p_edition_hbs_31.pdf)

**Kiesche, E. (2013).** Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Bund-Verlag. [www.boeckler.de/fpdf/HBS-005639/p\\_mbf\\_bvd\\_betriebl\\_gesund\\_management.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-005639/p_mbf_bvd_betriebl_gesund_management.pdf)

**Kim, S. & Feldman, D. C. (2000).** Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *The Academy of Management Journal*, 43(6), 1195–1210. [www.jstor.org/stable/1556345](http://www.jstor.org/stable/1556345)

**Kirschten, U. (2010).** Wissensmanagement im demografischen Wandel – Herausforderung und Bedeutung für das Personalmanagement. In D. Preißing (Hrsg.), *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel* (S. 227–278). De Gruyter Oldenbourg. <https://doi.org/10.1515/9783110353969.237>

**Klaffke, M. & Bohlayer, C. (2014).** Gesundheitsmanagement – Kultur der Gesundheit in Organisationen etablieren. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 135–157). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6_6)

**Klippert, J., Hartwich, H.-D. & Anlauff, W. (2016).** Demografieorientierte Gestaltung von Job-Rotation. Gestaltungsleitfaden. ffw GmbH Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung. [https://ffw-nuernberg.de/wp-content/uploads/2017/04/Leitfaden\\_Rotation.pdf](https://ffw-nuernberg.de/wp-content/uploads/2017/04/Leitfaden_Rotation.pdf)

**Koc-Menard, S. (2009a).** Flexible work options for older workers. *Strategic HR Review*, 8(2), 31–36. <https://doi.org/10.1108/14754390910937567>

**Koc-Menard, S. (2009b).** Knowledge transfer after retirement: The role of corporate alumni networks. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 23(2), 9–11. <https://doi.org/10.1108/14777280910933720>

**Köchling, A. (2007).** Wertschätzungs-Kultur: Wie Wertschätzung in Unternehmen gelebt wird – praktische und erprobte Ansätze. In IVAM e.V. (Hrsg.), *Soft Skills als Wettbewerbsfaktor. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen* (S. 8–12). Selbstverlag. [www.ivam.de/download/Soft-Skills-Leitfaden.pdf](http://www.ivam.de/download/Soft-Skills-Leitfaden.pdf)

**Köchling, A., Weber, U., Reindl, J., Weber, B. & Schletz, A. (2005).** Demografischer Wandel – (k)ein Problem! Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit. Bundesministerium für Bildung und Forschung. <https://doku.iab.de/externe/2005/k050701a06.pdf>

**Köttendorf, N. & Richter, G. (2017).** Alle in eine Schublade? Altersstereotype erkennen und überwinden. Initiative Neue Qualität der Arbeit. [www.inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/altersstereotype-erkennen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/altersstereotype-erkennen.pdf?__blob=publicationFile&v=3)

**Kohte, W. (2005).** Die Stärkung der Partizipation der Beschäftigten im betrieblichen Arbeitsschutz. Vorschläge für gesetzliche Anpassungen in Deutschland – Vergleich der Umsetzung der europäischen Arbeitsschutzrichtlinie in acht Mitgliedsstaaten der Europäischen Union (2. Aufl.). Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/fpdf/HBS-003390/p\\_edition\\_hbs\\_09.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-003390/p_edition_hbs_09.pdf)

**Kohte, W. (2016).** Die Gestaltung der arbeitsmedizinischen Vorsorge durch betriebliche Mitbestimmung (Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 341). Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/fpdf/HBS-006462/p\\_study\\_hbs\\_341.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006462/p_study_hbs_341.pdf)

**Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2023, 21. September).** Wissensmanagement. [www.kofa.de/personalarbeit/weiterbildung/weiterbildungsarten/wissens-und-erfahrungstransfer/](http://www.kofa.de/personalarbeit/weiterbildung/weiterbildungsarten/wissens-und-erfahrungstransfer/)

**Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2024, 3. Januar).** Mitarbeiterbefragungen umsetzen. [www.kofa.de/personalarbeit-analysieren/unternehmen-analysieren/mitarbeiterbefragung](http://www.kofa.de/personalarbeit-analysieren/unternehmen-analysieren/mitarbeiterbefragung)

**Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2024, 11. September).** Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Handlungsempfehlung. [www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden/mitarbeitergespraeche](http://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden/mitarbeitergespraeche)

**Kovatsch, E. (2014).** Gesunde Ernährung – Gesunde Mitarbeiter. In S. Hahnzog (Hrsg.), Betriebliche Gesundheitsförderung. Das Praxishandbuch für den Mittelstand (S. 255–259). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-02962-3\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-658-02962-3_21)

**Kroemer, K. H. E. (2009).** Ergonomic design of workplaces for the aging population. In S. J. Czaja & J. Sharit (Hrsg.), Aging and work. Issues and implications in a changing landscape (S. 307–333). Johns Hopkins University Press.

**Kugler, M., Baumann, G., Bruder, R., Hodek, L., Niehaus, M. & Sinn-Behrendt, A. (2015).** Bausteine für ein vernetztes Alternsmanagement. Ergebnisse des Projekts „Gesund und qualifiziert älter werden in der Automobilindustrie – Partizipation und Inklusion von Anfang an (PINA)“. [https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/bausteine-fuer-ein-vernetztes-alternsmanagement?\\_\\_blob=publicationFile](https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/bausteine-fuer-ein-vernetztes-alternsmanagement?__blob=publicationFile)

**Kummer, A. & Genz, H. O. (2004).** Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege. [www.hartmut-genz.de/pdfs/Ideenmanagement.pdf](http://www.hartmut-genz.de/pdfs/Ideenmanagement.pdf)

**Latniak, E. (2013).** Bausteine zu einer demografiefesten Personalpolitik – Ansätze, Maßnahmen, Erfahrungen. In J. Hentrich & E. Latniak (Hrsg.), Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel. Handlungsfelder, Leitbilder und Lernprozesse (S. 155–179). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-02569-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-02569-4_9)

**Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen. (o. J.).** Arbeitszeitbox – Praxishilfen für die Arbeitszeitgestaltung. Arbeitszeitmodelle. [www.arbeitszeitbox.de/index.php/de/arbeitsmodelle-neu.html](http://www.arbeitszeitbox.de/index.php/de/arbeitsmodelle-neu.html)

**Lennings, F. (2013).** Arbeitszeit- und Schichtsystemgestaltung. In J. Hentrich & E. Latniak (Hrsg.), Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel. Handlungsfelder, Leitbilder und Lernprozesse (S. 199–226). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-02569-4\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-02569-4_11)

**Lenze, M., Opitz, I. & Riechel, S. (2011).** Menschen in altersgerechter Arbeitskultur (MiaA). Arbeiten dürfen, können und wollen! Unternehmen und Führungskräfte für die Gestaltung des demografischen Wandels motivieren. [https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/menschen-in-altersgerechter-arbeitskultur?\\_\\_blob=publicationFile](https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/menschen-in-altersgerechter-arbeitskultur?__blob=publicationFile)

**Lippke, S. & Dilger, E. M. (2022).** Ansätze zur Förderung gesunder Ernährung und Bewegung. In A. Michel & A. Hoppe (Hrsg.), Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28651-4\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28651-4_8)

- Luick, R. S. (2014).** Körperliche Belastungen am Arbeitsplatz und ihre Folgen. In S. Hahnzog (Hrsg.), Betriebliche Gesundheitsförderung. Das Praxishandbuch für den Mittelstand (S. 189–200). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-02962-3\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-658-02962-3_16)
- MA&T Organisationsentwicklung (o. J.).** Tool: Übersicht Arbeitszeitmodelle. [www.perwiss.de/tool-uebersicht-arbeitszeitmodelle.html](http://www.perwiss.de/tool-uebersicht-arbeitszeitmodelle.html)
- Marcinkus Murphy, W. (2012).** Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549–573. <https://doi.org/10.1002/hrm.21489>
- Maxin, L. & Deller, J. (2010).** Beschäftigung statt Ruhestand: Individuelles Erleben von Silver Work. *Comparative Population Studies – Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 35(4), 767–800. <https://doi.org/10.4232/10.CPOS-2010-18DE>
- Menzel, J., Wollesen, B., Fendel, R. & Mattes, K. (2015).** Erfolgsfaktoren zur Umsetzung von Betrieblicher Gesundheitsförderung in kleinen und mittelständischen Unternehmen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 46(3–4), 245–264. <https://doi.org/10.1007/s11612-015-0287-1>
- MittelstandsWiki. (2008, 14. Juli).** Bildungsurlaub. Sich schlau machen und lernen lassen. [www.mittelstandswiki.de/wissen/Bildungsurlaub](http://www.mittelstandswiki.de/wissen/Bildungsurlaub)
- Moffatt, S. & Heaven, B. (2017).** ‘Planning for uncertainty’: Narratives on retirement transition experiences. *Ageing and Society*, 37(5), 879–898. <https://doi.org/10.1017/S0144686X15001476>
- Moskaliuk, J. (2011, 23. August).** Wissensspirale: Von implizit zu explizit. *wissens.dialoge*. [www.wissensdialoge.de/wissensspirale\\_nonaka](http://www.wissensdialoge.de/wissensspirale_nonaka)
- Mühlenbrock, I. (2017).** Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis (2. Aufl.). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Arbeitsgestaltung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Arbeitsgestaltung.pdf?__blob=publicationFile&v=2)
- Munsch, C. L., Ridgeway, C. L. & Williams, J. C. (2014).** Pluralistic ignorance and the flexibility bias: Understanding and mitigating flextime and flexplace bias at work. *Work and Occupations*, 41(1), 40–62. <https://doi.org/10.1177/0730888413515894>
- Muratore, A. M. & Earl, J. K. (2015).** Improving retirement outcomes: The role of resources, pre-retirement planning and transition characteristics. *Ageing and Society*, 35(10), 2100–2140. <https://doi.org/10.1017/S0144686X14000841>
- Naegele, G. & Sporket, M. (2007).** Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Betrieb – betriebliche Fallbeispiele zur Beschäftigungsförderung in ausgewählten Ländern der Europäischen Union. Abschlussbericht. Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/pdf\\_fof/97372.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/97372.pdf)
- Naegele, G. & Walker, A. (2007).** Ein Leitfaden für gute Praxis im Altersmanagement. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen. [www.eurofound.europa.eu/system/files/2015-01/ef05137de.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/system/files/2015-01/ef05137de.pdf)
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2018).** Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>

- Niehaus, M., Magin, J., Marfels, B., Vater, G. E. & Werkstetter, E. (2008).** Betriebliches Eingliederungsmanagement. Studie zur Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements nach § 84 Abs. 2 SGB IX. [www.ssoar.info/ssoar/handle/document/26577](http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/26577)
- Niermeyer, R. (2007).** Coaching. Ziele setzen, Selbstvertrauen stärken, Erfolge kontrollieren (4. Aufl.). Rudolf Haufe.
- North, K. & Varlese, N. (2001).** Motivieren für die Wissensteilung und die Wissensentwicklung. Wissensmanagement – Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration. [www.wissensmanagement.net/themen/artikel/artikel/motivieren\\_fuer\\_die\\_wissensteilung\\_und\\_die\\_wissensentwicklung-1.html?no\\_cache=1&cHash=d5ec7396af8c5635046c6a6f3ffe2daf](http://www.wissensmanagement.net/themen/artikel/artikel/motivieren_fuer_die_wissensteilung_und_die_wissensentwicklung-1.html?no_cache=1&cHash=d5ec7396af8c5635046c6a6f3ffe2daf)
- Oertel, J. (2014).** Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 27–56). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6_2)
- Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland. (2016).** INQA-Check „Gesundheit“. Die Potenziale für ein gesundes Unternehmen ausschöpfen – Selbstcheck für Unternehmer. [www.inqa-check-gesundheit.de/check-gesundheit/daten/mittelstand/pdf/INQA\\_Check\\_Gesundheit.pdf](http://www.inqa-check-gesundheit.de/check-gesundheit/daten/mittelstand/pdf/INQA_Check_Gesundheit.pdf)
- Pitt-Catsoupes, M. & Smyer, M. A. (2005, 18. Juli).** Older workers: What keeps them working? (Issue Brief 1). Boston College University Libraries. <https://dlib.bc.edu/islandora/object/bc-ir:100893/datastream/PDF/view>
- Praeg, C.-P. & Bauer, W. (2017).** Vom Zukunftstrend zum Arbeitsalltag 4.0: Die Zukunft der Arbeit im Spannungsfeld von Work-Life-Separation und Work-Life-Integration. In W. Jochmann, I. Böckenholt & S. Diestel (Hrsg.), HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation (S. 165–186). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-14725-9\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14725-9_10)
- Probst, G. J. B., Raub, S. P. & Romhardt, K. (2006).** Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen (5. Aufl.). Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9343-4>
- Prognos AG. (2012).** Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU. Analyse der Herausforderungen des demografischen Wandels und Systematisierung von Handlungsoptionen für kleinere und mittlere Unternehmen (Forschungsbericht 424). [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fb424-altersgerechte-arbeitswelt.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fb424-altersgerechte-arbeitswelt.pdf?__blob=publicationFile&v=2)
- Prospektiv GmbH (2019).** Vielfalt als Chance – Instrumente für den Umgang mit heterogenen Belegschaften. [www.prospektiv.de/wp-content/uploads/PR7793\\_ProDivers\\_Abschlussleitfaden.pdf](http://www.prospektiv.de/wp-content/uploads/PR7793_ProDivers_Abschlussleitfaden.pdf)
- Punnett, L., Cherniack, M., Henning, R., Morse, T. & Faghri, P. (2009).** A conceptual framework for integrating workplace health promotion and occupational ergonomics programs. Public Health Reports, 124(Suppl. 1), 16–25. <https://doi.org/10.1177/003335490912445103>
- Quintiliani, L., Poulsen, S. & Sorensen, G. (2010).** Healthy Eating Strategies in the Workplace. International Journal of Workplace Health Management, 3(3), 182–196. <https://doi.org/10.1108/17538351011078929>
- Ransweiler, S. (2013).** Rentner als „Hidden Champions“. Personalmagazin, 6, 44–47.

- REHADAT-talentplus. (o. J.).** Stufenweise Wiedereingliederung (StW). [www.talentplus.de/in-beschaeftigung/betriebliches-eingliederungsmanagement/typische-massnahmen/stufenweise-wiedereingliederung/index.html#](http://www.talentplus.de/in-beschaeftigung/betriebliches-eingliederungsmanagement/typische-massnahmen/stufenweise-wiedereingliederung/index.html#)
- Riegel, H. & Röhrich, D. (2013).** Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand. Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Analyse und Handlungsempfehlungen. [www.boeckler.de/fpdf/HBS-005641/p\\_mbf\\_bvd\\_gestalt\\_uebergang\\_rente.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-005641/p_mbf_bvd_gestalt_uebergang_rente.pdf)
- Rimser, M. (2014).** Generation Resource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07828-7>
- Rischar, K. (2003).** Die praktische Verwirklichung der Personalentwicklung im Betrieb. Leistungspotentiale – Fördermaßnahmen – Evaluation. Expert.
- Rissén, D., Melin, B., Sandsjö, L., Dohns, I. & Lundberg, U. (2002).** Psychophysiological stress reactions, trapezius muscle activity, and neck and shoulder pain among female cashiers before and after introduction of job rotation. *Work & Stress*, 16(2), 127–137. <https://doi.org/10.1080/02678370210141530>
- RKW Hessen. (o. J.).** Gleitzeit. [www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/gleitzeit](http://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/gleitzeit)
- RKW Kompetenzzentrum & Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales. (2018–2024a).** Betriebliche Eingliederung. [www.betriebliche-eingliederung.de/betriebliche-eingliederung](http://www.betriebliche-eingliederung.de/betriebliche-eingliederung)
- RKW Kompetenzzentrum & Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales. (2018–2024b).** Betriebliche Eingliederung – 2. Schritt. [www.betriebliche-eingliederung.de/betriebliche-eingliederung/2-schritt](http://www.betriebliche-eingliederung.de/betriebliche-eingliederung/2-schritt)
- RKW Kompetenzzentrum & Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales. (2018–2024c).** Rückenschule. [www.infoline-gesundheitsfoerderung.de/instrumente/rueckenschule](http://www.infoline-gesundheitsfoerderung.de/instrumente/rueckenschule)
- RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. (2013).** Leitfaden: Wissen im Unternehmen halten und verteilen. [www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/leitfaden/wissen-im-unternehmen-halten-und-verteilen](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/leitfaden/wissen-im-unternehmen-halten-und-verteilen)
- Römer, B. & Feldes, W. (2005).** Materialien zu einer altersgerechten und lernförderlichen Arbeitspolitik. Arbeitsmappe des Projekts „Gute Arbeit“. IG Metall. [http://library.fes.de/pdf-files/netzquelle/igm/arbeitsmappe\\_alternsgerechte\\_arbeitspolitik\\_screen.pdf](http://library.fes.de/pdf-files/netzquelle/igm/arbeitsmappe_alternsgerechte_arbeitspolitik_screen.pdf)
- Rothwell, W. J. (2005).** Effective succession planning. Ensuring leadership continuity and building talent from within (3. Aufl.). AMACOM American Management Association.
- Rump, J., Eilers, S., Schabel, F. & Möckel, K. (2012).** HR-Report 2012/2013 mit Schwerpunkt Mitarbeiterbindung. Hays AG. [www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2012-2013-schwerpunkt-mitarbeiterbindung](http://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2012-2013-schwerpunkt-mitarbeiterbindung)
- Sandrock, S., Ausilio, G., Baszenski, N., Teipel, J., Lennings, F., Neuhaus, R. & Stowasser, S. (2015).** Handlungsfeld „Arbeit gestalten“. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.), *Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels* (S. 91–132). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0_8)



- Scheren, S. & Hülsbeck, M. (2017).** Generationsspezifische Arbeitswerte, Mitarbeiterbindung und HRM. In W. Jochmann, I. Böckenholt & S. Diestel (Hrsg.), *HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation* (S. 269–286). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-14725-9\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14725-9_16)
- Schnieder, S. (2013).** *Work Life Balance in Unternehmen. Eine Chance im Wettbewerb um Fachkräfte.* Diplomica.
- Schuett, S. (2014).** *Demografie-Management in der Praxis. Mit der Psychologie des Alterns wettbewerbsfähig bleiben.* Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-54415-6>
- Schuh, S., Schultes-Jaskolla, G. & Stitzel, M. (2001).** Alternative Arbeitszeitstrukturen. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (3. Aufl., S. 117–140). Erich Schmidt.
- Schulte-Meßtorff, C. & Wehr, P. (2013).** *Employee Assistance Programs. Externe Mitarbeiterberatung im betrieblichen Gesundheitsmanagement* (2. Aufl.). Springer.
- Schwarz, R. (2017).** *Praxisleitfaden betriebliche Altersvorsorge. Alles Wichtige für den täglichen Einsatz* (2. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07468-5>
- Seifert, H. (2001).** *Lernzeitkonten für lebenslanges Lernen* [elektronische Version]. Friedrich-Ebert-Stiftung Library. <http://library.fes.de/fulltext/asfo/01164toc.htm>
- Seifert, H. (2010).** Arbeitszeit- und Lernzeitkonten – Ein Ansatz für altersgerechtes Arbeiten? In G. Naegele (Hrsg.), *Soziale Lebenslaufpolitik* (S. 498–513). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92214-0\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92214-0_19)
- Sharit, J. & Czaja, S. J. (2009).** Telework and older workers. In S. J. Czaja & J. Sharit (Hrsg.), *Aging and work. Issues and implications in a changing landscape* (S. 126–143). Johns Hopkins University Press.
- Sharit, J. & Czaja, S. J. (2012).** Job design and redesign for older workers. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Hrsg.), *The Oxford handbook of work and aging* (S. 454–482). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195385052.013.0143>
- 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. <https://doi.org/10.1002/hfm.20138>
- Standworth, C. M. (1999).** A best case scenario? Non-manual part-time work and job-sharing in UK local government in the 1990s. Case study. *Community, Work & Family*, 2(3), 295–310. <https://doi.org/10.1080/13668809908412187>
- Stork, J. (2010).** Ziele, Aufgaben und Arbeitsweise der Arbeitsmedizin. In B. Badura, U. Walter & T. Hehlmann (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation* (2. Aufl., S. 133–145). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-04337-6\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-642-04337-6_5)
- Taylor, M. A. & Doverspike, D. (2003).** Retirement planning and preparation. In G. A. Adams & T. A. Beehr (Hrsg.), *Retirement. Reasons, processes, and results* (S. 53–82). Springer.

**Taylor, M. A. & Schaffer, M. (2013).** Planning and adaption to retirement: The post-retirement environment, change management resources, and need-oriented factors as moderators. In M. Wang (Hrsg.), *The Oxford handbook of retirement* (S. 249–266). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199746521.013.0102>

**Thyssenkrupp. (o. J.).** Noch keine Vorstellung vom Ruhestand? Stellen Sie sich als Senior Expert vor. [www.thyssenkrupp.com/de/senior-experts/](http://www.thyssenkrupp.com/de/senior-experts/)

**Trapp, U., Bechthold, A. & Neuhäuser-Berthold, M. (2004).** Ernährungsmanagement. In M. T. Meifert & M. Kesting (Hrsg.), *Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Konzepte, Praxis, Perspektiven* (S. 218–233). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-17122-2\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-642-17122-2_15)

**Ulrich, L. B. & Brott, P. E. (2005).** Older workers and bridge employment: Redefining retirement. *Journal of Employment Counseling*, 42(4), 159–170. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2005.tb01087.x>

**Verbraucherzentrale. (2022, 22. Dezember).** Private Altersvorsorge: Diese Möglichkeiten haben Sie. [www.verbraucherzentrale.de/wissen/geld-versicherungen/altersvorsorge/private-altersvorsorge-13896](http://www.verbraucherzentrale.de/wissen/geld-versicherungen/altersvorsorge/private-altersvorsorge-13896)

**Verbraucherzentrale Niedersachsen. (o. J.).** Private Altersvorsorge und Geldanlage. [www.verbraucherzentrale-niedersachsen.de/beratungsangebot/private-altersvorsorge-geldanlage-vor-ort-finanzen-altersvorsorge-banken](http://www.verbraucherzentrale-niedersachsen.de/beratungsangebot/private-altersvorsorge-geldanlage-vor-ort-finanzen-altersvorsorge-banken)

**Voelpel, S., Leibold, M. & Früchtenicht, J.-D. (2007).** Herausforderung 50 plus. Konzepte zum Management der Aging Workforce: Die Antwort auf das demographische Dilemma. Publicis Corporate.

**Walker, A. (2005).** The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(1), 685–697.

**Wallace, R. B. & Fischer, G. G. (2009).** Health promotion and wellness programs for older workers. In S. J. Czaja & J. Sharit (Hrsg.), *Aging and work. Issues and implications in a changing landscape* (S. 394–410). Johns Hopkins University Press.

**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(Suppl. 1), 5145–5151. <https://doi.org/10.3233/wor-2012-0084-5145>

**Wilckens, M. R., Wöhrmann, A. M., Deller, J. & Wang, M. (2021).** Organizational practices for the aging workforce: Development and validation of the Later Life Workplace Index. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 352–386. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa012>

**Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages. (2017).** Telearbeit und Mobiles Arbeiten. Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen. [www.bundestag.de/blob/516470/3a2134679f90bd45dc12dbef26049977/wd-6-149-16-pdf-data.pdf](http://www.bundestag.de/blob/516470/3a2134679f90bd45dc12dbef26049977/wd-6-149-16-pdf-data.pdf)

**Wittig-Goetz, U. (o. J.).** Gesundheitszirkel. RKW Kompetenzzentrum, Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales. [www.infoline-gesundheitsfoerderung.de/instrumente/gesundheitszirkel/](http://www.infoline-gesundheitsfoerderung.de/instrumente/gesundheitszirkel/)

**Wöhrmann, A. M., Brauner, C. & Michel, A. (2022).** Arbeitszeitgestaltung. In A. Michel & A. Hoppe (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28651-4\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28651-4_19)

**Wöhrmann, A. M., Deller, J. & Pundt, L. (2018).** Complementing AAI at the meso level: The Silver Work Index. In A. Zaidi, S. Harper, K. Howse, G. Lamura & J. Perek-Bialas (Hrsg.), *Building evidence for active ageing policies. Active Ageing Index and its potential* (S. 75–94). Palgrave Macmillan.

**Wöhrmann, A. M., Deller, J. & Wang, M. (2013).** Outcome expectations and work design characteristics in post-retirement work planning. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 219–228. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.05.003>

**Wöhrmann, A. M., Pundt, L. & Deller, J. (2017).** Silver Careers: Laufbahngestaltung im Ruhestand. In S. Kaufeld & D. Spurr (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 913–934). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45855-6\\_35-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45855-6_35-1)

**Wörwag, S. & Cloots, A. (2018).** Flexible Arbeitsmodelle für die Generation 50+. Wirkungsvolle Maßnahmen gegen den vorzeitigen Austritt aus der späten Erwerbsphase. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20538-6>

**Wotschack, P., Hildebrandt, E. & Scheier, F. (2008).** Langzeitkonten – Neue Chancen für die Gestaltung von Arbeitszeiten und Lebensläufen? *WSI-Mitteilungen*, 61(11–12), 619–626. <https://doi.org/10.5771/0342-300x-2008-11-619>

**Zaunmüller, H. (2005).** Anreizsysteme für das Wissensmanagement in KMU. Gestaltung von Anreizsystemen für die Wissensbereitstellung der Mitarbeiter. Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-09272-8>

**Zickert, K. (2007).** Förderung der beruflichen Qualifizierung durch Weiterbildungs- und Arbeitszeitmanagement: Ergebnisse einer Betriebsbefragung (IAB-Forschungsbericht Nr. 11). Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. [www.econstor.eu/bitstream/10419/26714/1/551447656.PDF](http://www.econstor.eu/bitstream/10419/26714/1/551447656.PDF)

## Impressum

### Later Life Workplace Index (LLWI)

Handbuch und Fragebogen zu betrieblichen Maßnahmen für ältere Beschäftigte

### Herausgeber

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund

Postanschrift: Postfach 17 02 02, 44061 Dortmund

Telefon 0231 9071-2071

Telefax 0231 9071-2070

E-Mail [info-zentrum@baua.bund.de](mailto:info-zentrum@baua.bund.de)

Internet [www.baua.de](http://www.baua.de)

### Zitiervorschlag

Finsel, Julia; Skib, Viviana; Wilckens, Max; Deller, Jürgen; Wöhrmann, Anne Marit, 2025.

Later Life Workplace Index (LLWI): Handbuch und Fragebogen zu betrieblichen Maßnahmen für ältere Beschäftigte. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. baua: Praxis.

### Autorinnen und Autoren

Dr. Julia Finsel, Viviana Skib, Dr. Max Wilckens, Prof. Dr. Jürgen Deller, PD Dr. Anne Marit Wöhrmann

### Redaktion

Tobias Frindte

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

### Verantwortlich

Dr. Andrea Thalmann, Christian Schipke

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

### Gestaltung

wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld/Christiane Zay

### Fotos

iStock.com: Titel Mariia Vitkovska, S. 3 recep-bg, S. 5 ridvan\_celik, S. 7 monkeybusiness-images, S. 12 FG Trade Latin, S. 15, S. 87 alvarez, S. 17 Morsa Images, S. 19 fizkes, S. 22 BalanceFormcreative, S. 23 Boris Jovanovic, S. 31 Charday Penn, S. 38 nortonrsx, S. 40 Edwin Tan, S. 47 Jacob Wackerhausen, S. 53 pixelfit, S. 57 monticello, S. 68 PixelsEffect, S. 70, S. 95 jacoblund, S. 73 filadendron, S. 75, S. 114 vm, S. 80 FG Trade, S. 84 Tinpixels, S. 91, S. 110 industryview, S. 99 dusanpetkovic, S. 104 JLco – Julia Amaral, S. 107, S. 112 shironosov S. 116 Milos Dimic, S. 119 ferrantraite, S. 123 Peter Carruthers, S. 126 shapecharge, S. 128 yacobchuk

In dieser Broschüre wird eine geschlechtergerechte Sprache verwendet. Dort, wo das nicht möglich ist oder die Lesbarkeit eingeschränkt würde, gelten die personenbezogenen Bezeichnungen für alle Geschlechter.

Nachdruck und sonstige Wiedergabe sowie Veröffentlichung, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Die Inhalte der Publikation wurden mit größter Sorgfalt erstellt und entsprechen dem aktuellen Stand der Wissenschaft. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte übernimmt die BAuA jedoch keine Gewähr.

1. Auflage, Februar 2025

ISBN 978-3-88261-768-9

doi:10.21934/baua:praxis20241108



<https://doi.org/10.21934/baua:praxis20241108>

