



Demographischer Wandel in der Elektrizitätswirtschaft in Europa

Toolkit zur Förderung von Altersdiversität und Altersmanagementstrategien

Ausschuss für europäischen sozialen Dialog im Stromsektor
EURELECTRIC, EPSU und EMCEF

2008

Dr. Jane Pillinger, Dublin

Inhalt

VORWORT	IV
DIESES PROJEKT WURDE DURCH DIE FINANZIERUNG DER EUROPÄISCHEN KOMMISSION - GD BESCHÄFTIGUNG, SOZIALE ANGELEGENHEITEN UND CHANCENGLEICHHEIT ERMÖGLICHT..	V
DANKSAGUNGEN	VI
ZUSAMMENFASSUNG	VII
KAPITEL 1: DEMOGRAPHISCHER WANDEL IM STROMSEKTOR: ARGUMENTE FÜR ALTERSDIVERSITÄT	1
1.1 EINFÜHRUNG IN DAS TOOLKIT	2
1.2 DIE HERAUSFORDERUNG DER DEMOGRAPHISCHEN ALTERUNG IN DER ELEKTRIZITÄTSWIRTSCHAFT	4
1.2.1 EINLEITUNG	4
1.2.2 ALTERSDIVERSITÄT UND NICHTDISKRIMINIERUNG	4
1.2.3 ZEUGNISSE VON ELEKTRIZITÄTSUNTERNEHMEN	5
1.2.4 ERMITTLUNG DER PROBLEMKREISE	7
1.2.5 DIE NOTWENDIGKEIT VON MANAGEMENTRICHTLINIEN	9
1.3 DEMOGRAPHISCHER WANDEL IN EUROPA	1
1.3.1 DATEN ÜBER DEN DEMOGRAPHISCHEN WANDEL IN EUROPA.....	1
1.3.2 POLITISCHE MASSNAHMEN DER EUROPÄISCHEN UNION IN BEZUG AUF BESCHÄFTIGUNG UND DEMOGRAPHISCHE ALTERUNG	2
1.4 EINFÜHRUNG IN ALTERSMANAGEMENT	7
1.4.1 DEFINITION VON ALTERSMANAGEMENT	7
1.4.2 DIE WIRTSCHAFTLICHEN VORTEILE EINES PROAKTIVEN ANSATZES FÜR ALTERSMANAGEMENT FÜR UNTERNEHMEN	9
1.4.3 VERBESSERUNG DER BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT UND ARBEITSPLATZQUALITÄT IM GESAMTEN LEBENSZYKLUS: EUROPÄISCHE PERSPEKTIVEN.....	12
1.5 DER UMGANG MIT EINER ALTERNDEN BELEGSCHAFT: ENTWICKLUNG EINER STRATEGISCHEN UND UMFASSENDEN VORGANGSWEISE IN DER ELEKTRIZITÄTSWIRTSCHAFT	13
1.5.1 EINLEITUNG	13
1.5.2 DIE VORTEILE EINES STRATEGISCHEN UND UMFASSENDEN ANSATZES FÜR UNTERNEHMEN	14
1.5.3 DIE VERSCHIEDENEN ELEMENTE BEWÄHRTER PRAXIS IM ALTERSMANAGEMENT	15
KAPITEL 2: INSTRUMENTE DES ALTERSMANAGEMENTS	20
2.1 REKRUTIERUNG UND BINDUNG ÄLTERER ARBEITNEHMER	21
2.1.1. REKRUTIERUNG ÄLTERER ARBEITNEHMER UND ALTERSFREUNDLICHE REKRUTIERUNGSPRAKTIKEN	21
2.1.2 LEBENSLANGES LERNEN, SCHULUNG UND ENTWICKLUNG DER QUALIFIKATIONEN ÄLTERER ARBEITNEHMER.....	23
2.1.3 KARRIEREENTWICKLUNG ÄLTERER ARBEITNEHMER	28
2.1.4 ARBEITSPLATZROTATION UND WIEDERBESCHÄFTIGUNG ÄLTERER ARBEITNEHMER.....	29
2.1.5 WISSENSMANAGEMENT UND WISSENSTRANSFER	31
2.1.6 PLANUNG DES RICHTIGEN QUALIFIKATIONSMIX	33
2.1.7 MANAGEMENT UND FÖRDERUNG DER ALTERSDIVERSITÄT.....	35

2.2 GESUNDHEIT UND WOHLBEFINDEN ÄLTERER ARBEITNEHMER	38
2.2.1 DAS MANAGEMENT VON GESUNDHEIT UND WOHLBEFINDEN AM ARBEITSPLATZ.....	38
2.2.2 ARBEITSPLATZGESTALTUNG ALS ASPEKT DER ARBEITSMEDIZIN	42
2.3 FLEXIBLE ARBEITSZEITEN UND GLEICHGEWICHT ZWISCHEN BERUFS- UND PRIVATLEBEN	44
2.3.1 ÄLTERE ARBEITNEHMER UND FLEXIBLE ARBEITSZEITEN	44
2.3.2 DIE ROLLE DER SOZIALPARTNER.....	49
2.3.3 ENTWICKLUNG EINER UNTERNEHMENSPOLITIK FÜR EIN GLEICHGEWICHT ZWISCHEN BERUFS- UND PRIVATLEBEN	50
2.4 INSTRUMENTE DES ALTERSMANAGEMENTS: MASSNAHMEN ZUR REKRUTIERUNG UND BINDUNG JÜNGERER ARBEITNEHMER	52
2.4.1 AKQUISITION UND REKRUTIERUNG VON NEUEM TALENT	52
2.4.2 SCHAFFUNG DES ARBEITSPLATZES DER ZUKUNFT UND ATTRAKTIVE ARBEITSPLÄTZE FÜR JÜNGERE ARBEITNEHMER	53
2.5 DIENSTAustrITTS- UND PENSIONSPOLITIK: VORBEREITUNG ÄLTERER ARBEITNEHMER AUF DIE PENSIONIERUNG	56
2.5.1 VORBEREITUNG AUF DIE PENSIONIERUNG	56
2.5.2 FLEXIBLE ÜBERGANGS- UND PENSIONIERUNGSFORMEN	56
2.6 DIE ROLLE DER SOZIALPARTNER UND DES SOZIALEN DIALOGS	58
2.6.1 DIE ROLLE DER SOZIALPARTNER IM ALTERSMANAGEMENT.....	58
2.6.2 BEISPIELE INNOVATIVER VEREINBARUNGEN.....	59
2.7 INSTRUMENTE DES ALTERSMANAGEMENTS: ZEHN-PUNKTEPLAN FÜR ERFOLGREICHES ALTERSMANAGEMENT IN DER ELEKTRIZITÄTSWIRTSCHAFT	62
BIBLIOGRAPHIE UND WEITERE INFORMATIONSQUELLEN	66

Vorwort

Die Beschäftigung in der Elektrizitätswirtschaft zeigt einen zunehmenden Trend zu älteren Arbeitnehmern. Diese demographische Entwicklung hat das Potenzial, einen erheblichen Einfluss auf den Stromsektor in Europa in Bezug auf Arbeitskräfte und Qualifikationen auszuüben. Es wurde bereits eine beträchtliche Menge statistischer Daten im Hinblick auf dieses Problem gesammelt, und einige Energieversorgungsunternehmen haben bereits Konzepte eingeführt, um die Bindung von Qualifikationen zu verbessern und jüngere Arbeitnehmer anzuziehen. Dennoch besteht ein Bedarf, Unternehmen und Gewerkschaften bei der Bewältigung dieser Herausforderung zu unterstützen, und zwar durch die Bereitstellung praktischer Instrumente und Richtlinien.

Im Jahr 2007 beschlossen die europäischen Sozialpartner EURELECTRIC, EMCEF und EPSU, die Auswirkungen der aktuellen demographischen Veränderungen auf die Elektrizitätswirtschaft zu untersuchen, und sie haben ein Projekt im Rahmen des Ausschusses für sozialen Dialog gestartet.

Der demographische Wandel bringt zahlreiche Probleme mit sich. Es ist offenkundig, dass die Tatsache, dass eine große Zahl an qualifizierten Arbeitskräften das Pensionsalter erreicht, Auswirkungen auf die Qualifikationen hat. Der Mangel an Arbeitskräften und Qualifikationen kann dazu führen, dass es schwierig wird, neue Arbeitskräfte für die Branche zu akquirieren. Darüber hinaus erfordert der Verlust von Kernqualifikationen möglicherweise neue Wege der Gewährleistung der Bindung und des Transfers von Wissen/Qualifikationen. Die Arbeitsplatzgestaltung verdient möglicherweise ebenso Aufmerksamkeit und sollte an ältere Arbeitskräfte angepasst werden. Alle Stadien des Lebenszyklus eines Arbeitnehmers müssen untersucht werden, um die Auswirkungen der aktuellen demographischen Veränderungen beurteilen zu können.

Das Projekt über demographischen Wandel in der Elektrizitätswirtschaft hat sich auf den gesamten Beschäftigungszyklus konzentriert, von der Rekrutierung über die Beschäftigung bis zur Pensionierung. Dieses Toolkit präsentiert bewährte Praktiken von Unternehmensfallstudien, die von Arbeitnehmern, Gewerkschaften und Arbeiter- und Arbeitnehmervertretern im Stromsektor verwendet werden können, um Probleme aufgrund des demographischen Wandels anzusprechen.

Das Toolkit / die bewährten Praktiken sollten keine theoretische, akademische Studie sein, sondern ein einfach zu nutzender, praktischer Leitfaden, der großräumig in Umlauf gebracht und auch auf Websites präsentiert werden kann. Es wird für das Personalmanagement und Linienmanager sowie für Gewerkschaftsfunktionäre im Stromsektor, die Verantwortung für die Erstellung von Richtlinien und Verfahren und die Fortschrittskontrolle in diesem Bereich tragen, von Nutzen sein.

Die europäischen Sozialpartner bezwecken die Verwendung dieses Toolkits als Grundlage für die Bewältigung des demographischen Wandels durch die Bereitstellung praktischer Anregungen für Verbesserungen von bestehenden Situationen auf Basis der Erfahrung zahlreicher europäischer Elektrizitätsversorgungsunternehmen.

EURELECTRIC, EMCEF und EPSU möchten allen Unternehmens- und Gewerkschaftsvertretern, die zu dieser Studie beigetragen haben, die Fallstudien entwickelt und nützliche Informationen und wertvolle Ideen für dieses Toolkit bereitgestellt haben, herzlich danken.

Dieses Projekt wurde durch die Unterstützung der Europäischen Kommission - GD Beschäftigungspolitik, Soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit ermöglicht.

Dieses Projekt wurde durch die Unterstützung der Europäischen Kommission - GD Beschäftigungspolitik, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit ermöglicht.

Danksagungen

Ich möchte den Mitgliedern der Arbeitsgruppe für demographischen Wandel im Ausschuss für europäischen sozialen Dialog EURELECTRIC, EPSU und EMCEF für ihre wertvolle Beratung, Erkenntnisse und Rückmeldung im Laufe der Vorbereitung dieses Toolkits danken. Viele im Stromsektor tätige Menschen investierten ihre Zeit und ihre Kompetenz, um zu diesem Toolkit beizutragen; besonderen Dank an die Unternehmen, die an der Bestandsaufnahme bzw. als Fallstudien teilgenommen haben. Ferner haben Ronny Daems und Ann Dubois von EURELECTRIC regelmäßige und sehr geschätzte Hilfe und Unterstützung beim Management und der Abwicklung des Projektes geboten.

Dr. Jane Pillinger, Dublin

Zusammenfassung

Kapitel 1: Demographischer Wandel im Stromsektor. Argumente für Altersdiversität.

1.1 Einführung in das Toolkit

Das Toolkit bietet eine praktische Anleitung und Beispiele bewährter Praktiken, die von Elektrizitätsunternehmen im Hinblick auf die Bewältigung des demographischen Wandels eingesetzt werden. Das Toolkit richtet sich an Sozialpartner, Personalmanager und Entscheidungsträger, um sie bei der Entwicklung umfassender und praktischer Methoden des Arbeitskräftewandels in der Elektrizitätswirtschaft zur Förderung der Altersdiversität zu unterstützen. Dies wird durch die EU-Gesetzgebung über Chancengleichheit untermauert, die eine Diskriminierung von älteren Arbeitnehmern gesetzwidrig macht. Die Förderung der Altersdiversität im Kontext der Anti-Diskriminierung kann positive wirtschaftliche Vorteile für Elektrizitätsunternehmen haben. Es gibt auch ein wirtschaftliches Argument für Altersdiversität, da diese Unternehmen helfen kann, aus einer umfangreicheren Auswahl an Talent zu wählen, während sie auch von der Kreativität und Innovation profitiert, die der Zusammenarbeit einer Vielfalt von Altersgruppen eigen ist.

Altersmanagement ist ein umfassender Ansatz zur Bewältigung des demographischen Wandels am Arbeitsplatz und zur Förderung der Altersdiversität. Die effektivsten Methoden für Altersmanagement sind diejenigen, die integriert, umfassend und präventiv sind, die Probleme und Hindernisse vorwegnehmen und die sich auf einen Lebenszyklus-Ansatz im Hinblick auf das Berufsleben aller Altersgruppen konzentrieren. Infolgedessen beschäftigt sich dieses Toolkit damit, wie alle Arbeitnehmer ihr Potential erreichen können und wie Unternehmen Altersdiversität planen können, sodass die Arbeitsfähigkeit von Arbeitskräften in allen Stadien ihres Berufslebens aufrechterhalten werden kann.

1.2 Demographischer Wandel in Europa

Altersmanagement ist insbesondere im europäischen Kontext bedeutend, da eine alternde Bevölkerung bis zum Jahr 2030 zu einem allgemeinen Mangel an 20,8 Millionen Menschen im berufsfähigen Alter führen wird. Die Umfrage, die bei Elektrizitätsunternehmen für dieses Toolkit ausgeführt wurde, zeigte auch, dass Handhabung einer alternden Belegschaft und die Förderung von Altersdiversität für zahlreiche Unternehmen Hauptprioritäten für die Zukunft der Branche sind. Während viele Unternehmen Richtlinien, Praktiken und Verfahren zur Förderung der Altersdiversität entwickelt haben, beginnen viele Unternehmen gerade erst, sich mit diesen Themen in ihrem Unternehmen und ihren Personalstrategien zu befassen.

In vielen Elektrizitätsunternehmen werden die vollen Auswirkungen einer alternden Belegschaft noch fünf bis zehn Jahre nicht spürbar sein. Nach diesem Zeitraum werden den Unternehmen zufolge bis zur Hälfte ihrer Arbeitskräfte im pensionsfähigen Alter sein. Die Umfrage über Europäische Arbeitsbedingungen aus dem Jahr 2005 zeigte, dass 40 Prozent der Arbeitskräfte im Strom-, Gas- und Wassersektor älter als 45 Jahre sind, wovon etwas weniger als die Hälfte mehr als 55 Jahre alt sind.

Die Steigerung der Beschäftigungsraten von älteren Menschen ist ein Hauptelement der Lissabon-Strategie der EU. Um sich damit zu befassen, begründete der Europäische Rat in Stockholm 2001 ein EU-Ziel für eine Beschäftigungsrate von 50 Prozent älteren Frauen und Männern (zwischen dem Alter von 55 und 64 Jahren) bis 2010. Der Europäische Rat in Barcelona 2002 schlussfolgerte, dass es eine progressive Steigerung von rund fünf Jahren im Hinblick auf das Durchschnittsalter geben wird, mit dem die Menschen bis 2010 in den Ruhestand treten.

1.3 Die wirtschaftlichen Vorteile für Unternehmen, die eine proaktive Vorgangsweise im Hinblick auf Altersmanagement verfolgen.

Das Toolkit zeigt, dass die Führung einer diversen Belegschaft zunehmende Bedeutung für Elektrizitätsunternehmen bekommt, da sie in einem konkurrenzbetonten Markt konkurrieren. Die Restrukturierung und der Marktwettbewerb haben dazu geführt, dass Unternehmen eine Reihe von Innovationen in Betracht ziehen müssen, die zu ihrer strategischen Entwicklung beitragen können.

Altersmanagement erfordert eine integrierte Vorgangsweise mit Aktionen in einer Vielzahl von Bereichen, einschließlich der Veränderung der Auffassungen über Alter, die Umsetzung von Maßnahmen im gesamten Zyklus eines Berufslebens und die Förderung von Verbindungen und Kooperationen zwischen den Generationen. Altersmanagement erfordert ebenso gute Arbeitsbedingungen während des gesamten Lebenszyklus, sodass das Potential der Arbeitskräfte genutzt und maximiert wird. Die Bewältigung der Auswirkungen einer alternden Belegschaft ist eine gemeinsame Verantwortlichkeit der Sozialpartner.

Die wirtschaftlichen Vorteile einer proaktiven und strategischen Vorgangsweise im Hinblick auf Altersmanagement und Altersdiversität umfassen die Aufrechterhaltung eines Wettbewerbsvorteils, die Reduktion von Kosten, die Schaffung einer qualitativ hochwertigen Belegschaft, die Erreichung des besten Qualifikationsmix und der Qualifikationsanforderungen für die Zukunft, die Verbesserung von Unternehmensprofilen und Images, verbesserte Arbeitnehmerbeziehungen und Arbeitnehmerzufriedenheit.

Der demographische Wandel, verkörpert durch eine alternde Belegschaft und die sinkende Anzahl jüngerer Menschen, die dieser Belegschaft beitreten, stellt Elektrizitätsunternehmen vor entscheidende Herausforderungen im Hinblick auf ihre Wettbewerbsvorteile. Die Bewältigung der Herausforderung des demographischen Wandels bedeutet, dass Unternehmen dringend für eine altersmäßig diversifizierte Belegschaft sorgen müssen, wenn sie keine Auswirkungen auf Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation wünschen.

Zusammenfassend umfassen die wichtigsten Herausforderungen folgende Notwendigkeiten:

- Management einer alternden Belegschaft zur Gewährleistung von Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit.
- Wertschätzen und Binden der Qualifikationen und Erfahrungen älterer Arbeitnehmer.
- Schaffung einer Altersdiversität in der Belegschaft und die Bewältigung von Altersbarrieren und Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz.
- Entwicklung einer Unternehmenskultur, die eine strategische und umfassende Vorgangsweise im Hinblick auf Altersmanagement fördert.
- Gewährleistung, dass Linienmanager effizient in der Umsetzung der Unternehmenspolitik und Förderung der Altersdiversität geschult werden.

- Integration der Richtlinien und Strategien im Hinblick auf Altersmanagement in den Sozialdialog zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern.

1.4 Unternehmensfallstudien

Das Toolkit stützt sich auf Beispiele, wie Elektrizitätsunternehmen in ganz Europa auf den demographischen Wandel reagiert haben sowie auf die Entwicklung von Programmen im Hinblick auf Altersmanagement. Zusammenfassend gehören zu diesen Fallstudien:

Vattenfall, Schweden

In Vattenfall wird Altersmanagement als strategische Hauptpriorität für das nächste Jahrzehnt betrachtet. Das Unternehmen hat sich auf die Bindung älterer Arbeitnehmer, die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und den generationsübergreifenden Transfer von Wissen und Kompetenzen konzentriert. Es wurde ein *Belegschafts-Altersmanagement-Programm* entwickelt, mit Seminaren für Arbeitnehmer von über 57 Jahren, um ihre Kompetenz und Motivation zur Verlängerung ihrer Karriere zu steigern, sowie einem Programm zur Reduzierung der Arbeitsbelastung und der Arbeitszeit von Arbeitnehmern im Alter von mehr als 58 Jahren, einem Führungstraining für Alters- und Gesundheitsmanagement und einem „Senior Ressource Pool“ - eine spezielle Struktur für die Wiederbeschäftigung von arbeitslosen älteren Arbeitnehmern und Networking für Manager und ältere Arbeitnehmer.

EON-Energie, Deutschland

EON-Energie anerkennt die Herausforderung in Bezug auf den demographischen Wandel, insbesondere in den nächsten fünf Jahren. Das Unternehmen prüft seine Personalpolitik und andere Unternehmensrichtlinien, um dies zu widerspiegeln. Im Jahr 2008 wurde eine *New People's Strategy* zwischen dem Unternehmen und den Gewerkschaften vereinbart. Dies umfasst die Entwicklung eines Instrumentes für Belegschaftsdemographie und Planung sowie Maßnahmen für die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. Das Unternehmen hat eine *Gesundheitsmanagementstrategie*, die auf die Verbesserung der Gesundheit und Fitness der Arbeitnehmer - ungeachtet ihres Alters - abzielt, um die Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern. Das Unternehmensprogramm für Wissenstransfer wurde für Arbeitnehmer über 50 Jahre entwickelt. Das deutsche System der Mitbestimmung zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern wurde von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Human Resources-Initiativen in Bezug auf demographische Alterung.

Axpo, Schweiz

Die Axpo Holding erlebt eine beträchtliche Alterung der Arbeitskräfte - wobei die Auswirkungen davon besonders in den nächsten fünfzehn Jahren dramatisch sein werden. Die Personalstrategie des Unternehmens verfolgt zwei Zielsetzungen: Die Bindung älterer Arbeitnehmer und die Rekrutierung der besten jungen Mitarbeiter für das Unternehmen. Das Unternehmen hat Programme eingeführt, um ältere Arbeitnehmer am Arbeitsplatz zu unterstützen und sie zu binden, einschließlich flexibler Arbeitszeiten für ältere Arbeitnehmer, Programme für Nacht- und Wochenendarbeitskräfte, Arbeitsplatzrotationsprogramme, die Axpo Talent-Liga, Programme in Bezug auf Wissenstransfer und Seminare für die Karriereentwicklung älterer Arbeitnehmer sowie die Vorbereitung auf den Ruhestand. Ein Arbeitsplatzrotationsplan wurde für Mitarbeiter über 50 Jahre entwickelt und das *Fit for the job*-Programm fördert Gesundheit und Wohlbefinden.

Agder Energi, Norwegen

Agder Energy Production (AEP) ist eine Tochtergesellschaft der Gruppe Agder Energy. AEP verfügt über eine Reihe von Programmen zur Bindung älterer Arbeitnehmer, einschließlich Teilruhestand und zusätzlichen Urlaubstagen für ältere Arbeitnehmer als Anreiz, um länger am Arbeitsmarkt zu bleiben. Das Unternehmen war sehr erfolgreich bei der Reduzierung der krankheitsbedingten Abwesenheitsraten auf Basis einer pauschalen Vereinbarung für das gesamte Berufsleben und auf Basis von Programmen in Bezug auf Gesundheit und Wohlbefinden. Spezifische Maßnahmen umfassen Kompetenzentwicklungspläne, die zur Bindung älterer Arbeitnehmer beitragen und Ausbildungsprogramme für jüngere Arbeitnehmer. Der Dialog zwischen Management und Gewerkschaften war sehr positiv für die Schaffung eines Bewusstseins über die Ursachen von Gesundheitsproblemen am Arbeitsplatz, und was unternommen werden kann, um sie zu vermeiden. Die gemeinsame Arbeit hat geholfen, die psychosoziale Arbeitsumgebung und die körperliche Gesundheit der Arbeitnehmer zu stärken.

RWE, Deutschland

Das Unternehmen betrachtet das Management des demographischen Wandels als eine seiner Hauptprioritäten. Beispiele der Unternehmenspolitik umfassen langfristige Personalplanung und Bindungsprogramme, Schulung junger Erwachsener, die systematische Förderung von Arbeitnehmern sowie ein Programm für Gesundheit und Wohlbefinden. Das *Demographie-Handbuch 2007* des Unternehmens beinhaltet Empfehlungen für Unternehmenskultur, Personalentwicklung, flexible Arbeitsbedingungen und Gesundheitsförderung. Ein innovativer Ansatz war die Entwicklung einer Methode zur Bewertung des Potentials von Arbeitnehmern durch den Vergleich von Arbeitnehmerqualifikationen und Arbeitsplatzanforderungen. Das Unternehmen ist in der Lage, einen notwendigen Handlungsbedarf zu ermitteln und frühzeitig spezielle Maßnahmen in Bezug auf Personalentwicklung zu veranlassen. RWE hat eine Methode zur Vorhersage eines zukünftigen Arbeitskräftemangels, und zwar mittels eines Computerprogramms, das den Alterungsprozess sowohl für die Belegschaft als Ganzes als auch für jede professionelle Gruppe und jeden Standort simuliert.

Statkraft, Norwegen

Das Unternehmen betrachtet die Alterung der Arbeitskräfte als maßgebliche Herausforderung. Das Unternehmen hat einen umfassenden Ansatz zur Rekrutierung und Bindung von Arbeitnehmer aller Altersgruppen eingeführt, und insbesondere zur Bindung älterer Arbeitnehmer. Dies umfasst einen Lebenszyklus-Ansatz in Bereichen, wie beispielsweise der Akquisition jüngerer und älterer Arbeitnehmer und detaillierter Personalplanung. Dazu gehören eine Personalpolitik für ältere Arbeitnehmer, flexible Arbeitszeiten und Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben, ein Schulungsprogramm für ältere Arbeitnehmer, ein Bonusprogramm für ältere Arbeitnehmer, die die Spitze ihrer Gehaltseinstufung erreicht haben, ein Schulungsprogramm für neu rekrutierte Arbeitnehmer, Programme für Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz, altersneutrale Rekrutierung, Programme für Wissenstransfer und Initiativen zum Thema lebenslanges Lernen für ältere Arbeitnehmer. Die Einführung einer informationsbasierten Personalplanung hat dem Unternehmen ermöglicht, ein deutliches und detailliertes Bild über die Personalanforderungen im gesamten Unternehmen zu erhalten.

Endesa, Spanien

Endesa hat ein globales Programm bezüglich Diversität und eine neue Personalpolitik. In den nächsten 10 bis 15 Jahren werden eine erhebliche Anzahl von Führungskräften und Mitgliedern des mittleren Managements in den Ruhestand treten. Das Unternehmen anerkennt, dass es mit einem erheblichen Problem im Hinblick auf die Entwicklung von Management- und Führungsqualifikationen konfrontiert werden wird. Aus technischer Perspektive ist Wissensmanagement eine entscheidende Herausforderung in einigen der Kerngeschäftsaktivitäten, beispielsweise bei Engineering und Stromerzeugung. Das Unternehmen entwickelt Programme für den Transfer von Wissen und zum Management der Motivation und des Engagements älterer Arbeitnehmer. Das Management von Talent, Führungsentwicklung, Wissensmanagement, Rekrutierung und Innovation sind die wesentlichsten Herausforderungen, die vom Unternehmen ermittelt wurden. Das Unternehmen hat eine neue Strategie für das Management von Talent, die für alle Arbeitnehmer entwickelt wurde und die Grundlage für Leistungsmanagement und Entwicklung bildet. Das Talentmodell umfasst eine Lebenszyklus-Evaluierung, welche die zukünftigen Qualifikationsanforderungen verschiedener Gruppen von Arbeitnehmern ermittelt.

ČEZ-Gruppe, Tschechische Republik

ČEZ hat eine Reihe von Programmen zur Unterstützung und Akquisition neuer Arbeitnehmer für die künftige Beschäftigung in der Energiewirtschaft entwickelt, insbesondere von Universitätsabsolventen: ČEZ Potentials ist ein Programm zur Akquisition von Universitätsabsolventen für wesentliche Projekte im gesamten Unternehmen; Bachelor ist ein Programm zur Akquisition von Universitätsabsolventen für das Kernenergie-Engineering. Das Unternehmen schreibt Wettbewerbe für begabte Studenten aus, einschließlich eines Wettbewerbs wissenschaftlicher Projekte für Hochschüler, eines Wettbewerbs wissenschaftlicher Projekte im Energiebereich für Universitätsstudenten, sowie des ČEZ-Preises, einem Wettbewerb für Diplomarbeiten. Ein weiteres Programm konzentriert sich insbesondere auf die Akquisition junger Mitarbeiter für das Studium der Kernenergie und umfasst die Entwicklung eines 'Nuclear leaving exam' sowie der 'Summer University of Temelin' für Hochschulstudenten. Das Unternehmen bietet für die Schulen Materialien, Vorträge und Studentendiskussionen über Energie, um Energiethemen zu popularisieren.

Suez-Konzern, Frankreich

Die Fusion zwischen Suez und Gaz de France hat den Gewerkschaften und dem Management von Suez die Gelegenheit geboten, eine Reihe neuer Problemkreise im Bereich der sozialen Verantwortung und sozialen Dynamik anzuschneiden. Die Gewerkschaftsseite beleuchtete eine Reihe wichtiger Themen in Bezug auf Altersmanagement hinsichtlich Chancengleichheit und Diversität sowie Beschäftigung und Qualifikationen. Im Jahr 2006 wurde ein mittelfristiger Personalplan zum Zweck der Akquisition jüngerer Arbeitnehmer erstellt, um das Wissensmanagement und die gemeinsame Wissensnutzung von Arbeitnehmern zu verbessern. Das Unternehmen hat zwei spezifische Verträge mit Gewerkschaften über Chancengleichheit und Diversität unterzeichnet, sowie einen europäischen Vertrag über den Beschäftigungs- und Expertiseplan (GPEC), der die Verbesserung des Managements von Beschäftigung und Qualifikationen bezweckt, während er gleichzeitig künftige Änderungen der Beschäftigung vorwegnimmt. Die Betonung liegt auf präventivem Management in den Bereichen Wissen und Lernen, der Prognostizierung des Wandels und der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit sowie der Rekrutierung und Karriereentwicklung älterer Arbeitnehmer.

Kapitel 2: Instrumente des Altersmanagements

Kapitel 2 des Toolkits bietet praktische Instrumente und Anleitungen in folgenden Bereichen, die von Elektrizitätsunternehmen verwendet werden können: Die Rekrutierung und Bindung älterer Arbeitnehmer, Gesundheit und Wohlbefinden, Akquisition jüngerer Arbeitnehmer, flexible Arbeitszeit, Dienstaustritts- und Ruhestandsrichtlinien und die Rolle des Sozialdialogs zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften.

2.1 Rekrutierung und Bindung älterer Arbeitnehmer

Neue Instrumente für Personalmanagement und spezifische Initiativen sind erforderlich, wenn Unternehmen Altersdiversität fördern und ältere Arbeitnehmer rekrutieren und binden möchten. Das Toolkit bietet Anleitungen für eine Reihe von Maßnahmen und praktische Beispiele von Initiativen, die Unternehmen umsetzen.

Altersfreundliche Rekrutierungspraktiken

Die Rekrutierung älterer Arbeitnehmer kann helfen zu gewährleisten, dass die Dienstleistungen des Unternehmens auf eine Vielfalt von Kunden eingehen, und insbesondere auf die Bedürfnisse einer alternden Bevölkerung. Ältere Arbeitnehmer verfügen häufig über Qualifikationen, Erfahrung und Wissen, das jüngeren Bewerbern noch fehlt, und sie sollten aus diesem Grund für ihren tatsächlichen und potentiellen Beitrag geschätzt werden.

Gute Praxismaßnahmen beinhalten Stellenanzeigen, die Altersdiversität fördern und die Beseitigung von Alterslimits für die Rekrutierung in Inseraten; Bewerbungsgespräch- und Auswahlverfahren, die sich auf Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrung der Befragten sowie die Bedürfnisse und Anforderungen älterer Bewerber konzentrieren; sowie Rekrutierungskampagnen, die auf ältere Arbeitnehmer ausgerichtet sind.

Lebenslanges Lernen, Schulung und Entwicklung der Qualifikationen älterer Arbeitnehmer

Der Arbeitsplatz von heute wird durch rasche Veränderungen in Arbeitsprozessen, Kundenanforderungen und Arbeitspraktiken charakterisiert. Um mit diesen Änderungen Rechnung zu tragen, müssen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer für lebenslanges Lernen engagieren, um einen Schritt voraus zu bleiben. Lernen sollte ein normaler Teil der alltäglichen Arbeitspraktiken sein und ältere Arbeitnehmer sollten Möglichkeiten zur Schulung und Entwicklung ihrer Qualifikationen im Rahmen einer Kultur des lebenslangen Lernens über das gesamte Berufsleben hinweg erhalten. Die Priorisierung von Schulungs- und Entwicklungsbedürfnissen älterer Arbeitnehmer kann dabei helfen, das Qualifikationsdefizit zu bewältigen, das dazu führt, dass viele ältere Arbeitnehmer früh aus dem Arbeitsmarkt aussteigen.

Gute Praktiken können die Beseitigung von Altersgrenzen für Schulungs- und Entwicklungsprogramme beinhalten; innovative Schulungsmethoden und Hilfsmittel, die für ältere Arbeitnehmer relevant sind; Programme für Arbeitnehmerentwicklung; Datensammlung über die Beteiligung älterer Arbeitnehmer an Lernen und Entwicklung; Schulung, die durch die Qualifikationen älterer Arbeitnehmer ermöglicht wird und die sich darauf stützt; und Alters-Sensibilisierungsschulung für Human Resources-Fachleute.

Karriereentwicklung älterer Arbeitnehmer

Die Entwicklung strukturierter Karriere- und Nachfolgeplanung ist für viele Unternehmen eine neue Herausforderung. Karriereentwicklung muss flexibel und auf den gesamten Lebenszyklus ausgerichtet sein, wenn man ältere Arbeitnehmer binden möchte. Durch die Entwicklung von Methoden professioneller Karriereplanung können die veränderlichen Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer in praktikable Lösungen umgesetzt werden, die älteren Arbeitnehmern helfen, im Unternehmen zu bleiben und von der Karriereentwicklung zu profitieren.

Gute Praktiken umfassen spezifische Richtlinien über Karriereentwicklung für ältere Arbeitnehmer; Interviews bezüglich Karriereentwicklung; Kurse für neue Technologien für ältere Arbeitnehmer; und Nutzung der Qualifikationen älterer Arbeitnehmer in Karriereentwicklungs- und Betreuungsprogrammen.

Arbeitsplatzrotation und Umschulung älterer Arbeitnehmer

Die Bereitstellung von Möglichkeiten für ältere Arbeitnehmer zur Aufrechterhaltung ihrer Beschäftigung wird Unternehmen helfen, ältere Arbeitnehmer in Funktionen zu halten, die ihren Kapazitäten entsprechen und die Beschäftigungsfähigkeit steigern. Dies kann ein wirksames Instrument bei der Abstimmung von Arbeitsplätzen und Qualifikationen sein, wenn Unternehmen vor einer Reorganisation und Restrukturierung stehen. Arbeitsplatzrotation und Umschulung können zur Reduzierung der Arbeitsbelastung und zur Minimierung der Auswirkungen von anstrengenden, monotonen oder repetitiven Aufgaben und zur Steigerung der Arbeitsplatzsicherheit für ältere Arbeitnehmer eingesetzt werden, und sie bieten Möglichkeiten für die Entwicklung von Qualifikationen.

Zu den bewährten Praktiken gehören die Entwicklung von unternehmensweiten Programmen für Arbeitsplatzrotation und Umschulung sowie die Kontrolle der Auswirkungen von Arbeitsplatzrotations- und Umschulungsprogrammen auf die Bindung älterer Arbeitnehmer.

Wissensmanagement und Wissenstransfer

Elektrizitätsunternehmen erkennen zunehmend den Bedarf an Ermittlung der Inhaber von maßgeblichem geschäftlichem Wissen sowie an Entwicklung neuer Instrumente und Prozesse in Bezug auf Wissensmanagement sowie Wege zur Förderung von informellem Wissensaustausch und Maßnahmen, mittels denen auf Fachwissen von Arbeitnehmern zurückgegriffen werden kann, die bereits in den Ruhestand getreten sind. Viele der neuen Methoden des Wissensmanagement finden sich in einer Kultur der 'lernenden Organisation'.

Zu den bewährten Praktiken gehören innovative Wege zur Bindung, dem Management und dem Transfer von Wissen; die Verwendung neuer Technologien im Wissensmanagement; und Betreuungsprogramme.

Planung für den korrekten Qualifikationsmix

Die Erzielung des besten und geeigneten Qualifikationsmix erfordert effektive Personalplanung und Konzentration auf Altersdiversität. Während die Einstellung neuer Arbeitnehmer für jede Organisation wichtig ist, kann es ebenso wichtig sein, ältere Arbeitnehmer zu binden und in ihre Weiterbildung und Entwicklung zu investieren. Altersdiversität kann Organisationen helfen, dynamisch und innovativ zu sein.

Zu den bewährten Praktiken gehören die Ermittlung von Qualifikationsanforderungen mittels Personalplanung; Altersdiversität in Arbeitsteams; die Bindung älterer Arbeitnehmer und die Entwicklung ihrer Qualifikationen, um zukünftigen Qualifikationsanforderungen zu entsprechen; und die Rekrutierung von neuen Talent.

Management und Förderung der Altersdiversität

Eine verschiedenartige Belegschaft hat viele Vorteile für Unternehmen, die versuchen, die talentiertesten Arbeitnehmer zu rekrutieren und zu binden. Ein zentrales Element der Diversität ist die Anerkennung und Wertschätzung von Verschiedenheit im weitesten Sinne des Wortes. Dies bedeutet die Schaffung einer Arbeitskultur und von Arbeitsplatzpraktiken, welche die Beiträge und Talente aller zum Vorteil des Einzelnen und der Organisation anerkennen, wertschätzen, respektieren und nutzen.

Zu den bewährten Praktiken gehören die Förderung einer Organisationskultur, in der ältere und jüngere Arbeitnehmer im Rahmen von Projekten zusammenarbeiten; Bewusstseinsbildung für Manager im Hinblick auf Altersdiversität; Systeme für generationsübergreifende Kooperation und Wissensaustausch sowie für eine Kultur, die Berufserfahrung und Lernen wertschätzt.

2.2 Gesundheit und Wohlbefinden älterer Arbeitnehmer

Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Zu bewährten Praktiken im Altersmanagement gehören diejenigen, die Gesundheit und Wohlbefinden verbessern, und zwar auf der Grundlage, dass gesunde Arbeitspraktiken und die Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz allen Arbeitnehmern nützt. Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz sind entscheidend für die Realisierung des Potentials aller Arbeitnehmer, reduzieren die Kosten von Krankenstand und krankheitsbedingter Frühpension und steigern die Produktivität.

Zu den bewährten Praktiken gehören die Ermittlung von Gesundheitsrisiken und Aktivitäten zur Förderung der Gesundheit als Teil einer allgemeinen Strategie; die Einführung von Arbeitsgruppen zum Thema Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz; Gesundheitsuntersuchungen am Arbeitsplatz; Programme für gesunde Ernährung und Flüssigkeitszufuhr am Arbeitsplatz; und Fitness am Arbeitsplatz.

Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsmedizin

Die Schaffung einer altersbewussten Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsmedizin ist maßgeblich für die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsbedingungen sowie zur Bindung älterer Arbeitnehmer. Die Umschulung älterer Arbeitnehmer, sodass sie in Funktionen arbeiten, die ihren physischen Kapazitäten entsprechen und die ihre Qualifikationen und Kompetenzen ausschöpfen, muss in Beratung mit arbeitsmedizinischem Personal, Arbeitnehmern und Gewerkschaften ausgeführt werden.

Zu den bewährten Praktiken gehören die effektive Verteilung der Aufgaben; die Analyse von Arbeitsplatz- und Funktionsgestaltung; sowie Umschulungskurse für ältere Arbeitnehmer.

2.3 Flexible Arbeitszeit und Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben

Viele ältere Arbeitnehmer bevorzugen eine flexible Arbeitszeit, in einigen Fällen können dies kürzere Arbeitszeiten sein, Teilruhestand, Schichtänderungen, längere Urlaubsperioden, Arbeitsplatzrotation, Reduzierung von Überstunden oder zusätzliche Verantwortlichkeiten. Flexible Arbeitszeiten können der Hauptfaktor für die Bindung von Mitarbeitern, die Erreichung von Unternehmenszielen und einer produktiven, motivierten und zufriedenen Belegschaft sein.

Unternehmen, die flexible Arbeitszeiten anbieten, verzeichnen häufig weniger Krankenstände sowie qualifiziertere und engagiertere Mitarbeiter, und verbessern somit die allgemeine Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Flexible Arbeitszeiten haben Vorteile für Organisationen und Arbeitnehmer.

Zu den bewährten Praktiken gehören unternehmensweite Richtlinien für flexible Arbeitszeiten; eine Unternehmenskultur mit Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben; Guthabenprogramme für Arbeitszeit; flexible Pension; spezifische Programme für ältere Arbeitnehmer in anstrengenden oder schweren Arbeiten; Schulung für Manager im Hinblick auf die Verwaltung flexibler Arbeitszeiten; Mitarbeiterbefragungen über Präferenzen hinsichtlich Arbeitszeit.

2.4 Maßnahmen zur Rekrutierung und Bindung jüngerer Arbeitnehmer

Rekrutierung jüngerer Arbeitnehmer

In der Zukunft werden Elektrizitätsunternehmen bei der Suche nach neuem Talent proaktiv sein müssen. Unternehmen anerkennen heute die Bedeutung der Akquisition, Einstellung und Bindung der besten Mitarbeiter. Begehrteste Arbeitgeber sind diejenigen, die Maßnahmen getroffen haben, um Mitarbeiter aus einer breiteren 'Talente'-Basis erfolgreich zu rekrutieren und zu binden. Das bedeutet, die besten Mitarbeiter mit erstklassigen Qualifikationen am richtigen Ort zur richtigen Zeit zu haben.

Zu den bewährten Praktiken gehören die Steigerung des Interesses bei jungen Menschen in Schulen und Hochschulen, beispielsweise durch Präsentationen in Schulen und Hochschulen und bei Karrieremessen; Information junger Menschen über Karrieremöglichkeiten, bei gleichzeitiger Betonung, dass das Unternehmen Bewerbungen von einer großen Vielfalt an jungen Menschen begrüßt; Rekrutierungstage, Beratungsaktivitäten und Probemöglichkeiten für junge Menschen; und Ausbildungsprogramme.

Den Arbeitsplatz der Zukunft schaffen und den Arbeitsplatz für junge Arbeitnehmer attraktiv machen.

Vorausblickende Arbeitgeber sind diejenigen, die einen Schritt voraus sind. Durch die Adressierung der Diversität in Kerngeschäftsfunktionen profitieren Elektrizitätsunternehmen von einer besser ausgebildeten Belegschaft, einer gesteigerten Bindung der Mitarbeiter und der Rekrutierung aus einem breiteren Pool an Talent und Qualifikationen. Ein Hauptthema ist, dass Elektrizitätsunternehmen überlegen müssen, wie sie attraktiver werden und ihr Image verbessern können.

Zu den bewährten Praktiken gehören die Entwicklung von Unternehmenspraktika für Studenten; Ausbildungsprogramme für Hochschulabsolventen; Sommerschulen; Sponsoring von Studenten; Wettbewerbe, Preise und Auszeichnungen; Programme zum Thema Arbeit-Studium und Berufserfahrung; Bereitstellung attraktiver Arbeitsbedingungen auf Basis der 'people first'-Kultur in der Organisation.

2.5 Dienstaustritts- und Pensionspolitik: Vorbereitung älterer Arbeitnehmer auf die Pension

Ältere Arbeitnehmer verlassen den Arbeitsmarkt

Unternehmen spielen eine wichtige Rolle bei der Vorbereitung älterer Arbeitnehmer auf ihren Ausstieg aus dem Arbeitsmarkt und ihren Ruhestand. Während Freisetzungen und Frühpension als Instrumente in Restrukturierungsprogrammen verwendet wurden, wählten einige Unternehmen Alternativen, wie beispielsweise die Umschulung oder Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer.

Zu den bewährten Praktiken gehören Vorbereitungskurse, die älteren Arbeitnehmern eine Auswahl an Möglichkeiten bieten; Beratung für Arbeitnehmer, die in Frühpension gegangen sind oder freigesetzt wurden; Unterstützung beim Finden einer neuen Position oder dem Beginn eines neuen Weiterbildungsprogramms; Gesellschaftliche Veranstaltungen, die pensionierten Arbeitnehmern helfen, mit früheren Kollegen in Kontakt zu bleiben; Möglichkeiten für ältere Arbeitnehmer, flexibel in den Ruhestand zu treten, wenn sie den Arbeitsmarkt verlassen; und Beratung über die Möglichkeiten nach der Pensionierung, einschließlich Teilzeitarbeit oder Freiwilligenarbeit.

Flexible Formen des Übergangs und der Pensionierung

Ältere Arbeitnehmer möchten ihre Arbeit möglicherweise auf zeitlich begrenzter oder auf Beratungsbasis fortsetzen, um ihre Qualifikationen und ihr Wissen an jüngere Arbeitnehmer zu übertragen. Flexible Formen der Pensionierung sind in einigen Ländern bei älteren Arbeitnehmern besonders beliebt, weil sie ihnen ermöglichen, ihre Arbeitszeit schrittweise zu reduzieren, wenn sie sich der Pensionierung nähern. Die Nutzung der Qualifikationen und Erfahrung pensionierter Arbeitnehmer, beispielsweise durch das Anbieten von zeitlich begrenzter oder Urlaubsvertretung kann Vorteile für pensionierte Arbeitnehmer und Unternehmen haben.

Zu den bewährten Praktiken gehören das Anbieten von Möglichkeiten für ältere, bereits pensionierte Arbeitnehmer, die Aufnahme in einem unternehmensweiten 'Wissenspool', sodass ihre Qualifikationen und ihr Wissen im Bedarfsfall in Anspruch genommen werden können; und die Einbeziehung von pensionierten Arbeitnehmern in Beratungs-, Betreuungs- und Mentorprogrammen für jüngere Arbeitnehmer. Es können auch Möglichkeiten für zeitlich begrenzte Arbeit entwickelt werden, beispielsweise als Vertretung in Spitzen- oder Urlaubszeiten. Zudem können pensionierte Arbeitnehmer mittels eines Unternehmensnetzwerks oder Newsletters für pensionierte Arbeitnehmer über Unternehmensrichtlinien und Entwicklungen auf dem Laufenden gehalten werden.

2.6 Die Rolle der Sozialpartner und der Sozialdialog

Das Toolkit zeigt die Vorteile einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Gewerkschaften und Arbeitgebern im Rahmen des Sozialdialogs bei der Entwicklung, Implementierung und Nachverfolgung von Altersmanagement-Richtlinien und Strategien. Viele der Unternehmen, die an diesem Projekt teilgenommen haben, haben die entscheidende Rolle anerkannt, die Gewerkschaften und Arbeitgeber bei der gemeinsamen Entwicklung von Projekten, Richtlinien und Strategien über demographische Alterung spielen. Gewerkschaften und Arbeitgeber müssen Lösungen für die demographische Alterung finden, einschließlich neuer Richtlinien für Entlohnung, Pensionen und Weiterbildung, während sie gleichzeitig sicherstellen müssen, dass sie ältere Arbeitnehmer nicht diskriminieren. Die partnerschaftliche Vorgangsweise erfordert ein gemeinsames Engagement für die Ziele, Zielsetzungen und den Erfolg der Organisation. Ein wesentliches Ergebnis der partnerschaftlichen Arbeit ist die Erreichung gemeinsamer Lösungen.

Zu den bewährten Praktiken gehören die Steigerung des Bewusstseins in Gewerkschaften sowie ihren Verbände über Richtlinien bezüglich Altersdiversität; und die Gewährleistung, dass ältere und jüngere Menschen eine Stimme bei der Entscheidungsfindung der Gewerkschaften haben, insbesondere wenn es Diskussionen über wichtige Änderungsprogramme, Änderungen der Schichtmuster und der Organisation der Arbeit gibt.

2.7 Zehnpunkteplan für erfolgreiches Altersmanagement im Stromsektor

Zusammenfassend bietet der folgende Zehnpunkteplan eine Übersicht über die Hauptelemente, die zu erfolgreichen Richtlinien für Altersmanagement und Praktiken am Arbeitsplatz beitragen.

1. Planung einer systematischen, integrierten und umfassenden Vorgangsweise im Hinblick auf Altersmanagement.
2. Förderung des Altersbewusstseins mittels Weiterbildung und Entwicklung von Führungskräften, Human Resources-Fachleuten und Managern, Linienmanagern, Arbeitgebern und Gewerkschaften.
3. Zeigen eines Engagements der Führungsebene für Altersmanagement und als Verfechter von Änderungen.
4. Anwendung eines präventiven Ansatzes im gesamten Lebenszyklus durch Konzentration auf alle Arbeitnehmer.
5. Verbesserung der Arbeitsbedingungen für ältere Arbeitnehmer.
6. Einbeziehung älterer Arbeitnehmer bei der Planung von Strategien und Initiativen für Altersmanagement.
7. Verknüpfung der Altersdiversität mit Unternehmensstrategien im Bereich Chancengleichheit und Diversität.
8. Entwicklung von Richtlinien zum Thema Altersmanagement, Verfahren und Richtlinien mittels des Sozialdialogs und mittels Kooperation zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern.
9. Kommunikation und Bereitstellung von Informationen im gesamten Unternehmen zum Thema Altersmanagement.
10. Durchführung interner und externer Kontrolle und Evaluierung der Effektivität der Altersmanagement-Richtlinien.

Glossar

Altersmanagement: Das Management und die Entwicklung von Programmen, Richtlinien und Verfahren, die sich mit dem demographischen Wandel der Belegschaft befassen und die darauf ausgerichtet sind, Altersdiversität am Arbeitsplatz, die Rekrutierung und Bindung älterer und jüngerer Arbeitnehmer, Wissenstransfer sowie Gesundheit und Wohlbefinden zu erreichen.

Altersdiversität: Die Entwicklung einer Belegschaft mit einer Vielfalt an Altersgruppen auf der Basis, dass generationsübergreifendes Wissen und Erfahrung Kreativität und Innovation steigern kann.

Altersbezogene Chancengleichheit: Die Förderung der altersbezogenen Chancengleichheit auf der Basis, dass ältere Menschen am Arbeitsmarkt nicht diskriminiert werden. Altersbezogene Chancengleichheit überkreuzt sich mit anderen Bereichen der Chancengleichheit, wie beispielsweise Rasse und Ethnizität, sexuelle Orientierung, Behinderung und Geschlecht.

Lebenszyklus-Ansatz: Dieser ermöglicht Unternehmen, die Bedürfnisse von Arbeitnehmer in allen Stadien ihres Berufslebens zu berücksichtigen, sodass ihre Karriereentwicklung, ihr Unterstützungsbedarf und die Qualifikationsanforderungen effektiv geplant werden können. Mittels dieses Ansatzes können Unternehmen demographische Veränderungen systematischer planen.

Kapitel 1: Demographischer Wandel im Stromsektor: Argumente für Altersdiversität

Dieses Kapitel des Toolkits bietet eine Übersicht über den demographischen Wandel in Europa und in der Elektrizitätswirtschaft, mit Informationen darüber, wie Altersmanagement auf umfassende Art und Weise entwickelt werden kann. Dabei werden die wichtigsten Herausforderungen behandelt, mit denen die Elektrizitätswirtschaft in Europa konfrontiert wird, und erläutert, warum Altersdiversität und Altersmanagement so entscheidend für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Sektors sind.

Dies wird unter folgenden Titeln behandelt:

- 1.1 Einführung in das Toolkit
- 1.2 Die Herausforderung der demographischen Alterung in der Elektrizitätswirtschaft
- 1.3 Demographischer Wandel in Europa
- 1.4 Einführung in das Altersmanagement
- 1.5 Umgang mit einer alternden Belegschaft: Entwicklung einer strategischen und umfassenden Vorgangsweise in der Elektrizitätswirtschaft

1.1 Einführung in das Toolkit

“Zukünftiges wirtschaftliches Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz werden zunehmend davon abhängen, wie effektiv Arbeitgeber ihre alternden Belegschaften ausschöpfen”.
Europäische Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (2006:1)

Dieses Toolkit bietet praktische Instrumente und Hilfsmittel, um Manager und Sozialpartner bei der Entwicklung von umfassenden und praktischen Ansätzen im Hinblick auf den Arbeitskräftewandel in der Elektrizitätswirtschaft zu unterstützen.

Dies ist insbesondere deshalb wichtig, da die Europäische Kommission prognostiziert hat, dass eine alternde Bevölkerung bis zum Jahr 2030 zu einem allgemeinen Mangel an 20,8 Millionen Menschen im berufsfähigen Alter führen wird (Europäische Kommission 2005). Eine Umfrage, die bei Elektrizitätsunternehmen für dieses Toolkit ausgeführt wurde, zeigte auch, dass Handhabung einer alternden Belegschaft und die Förderung von Altersdiversität für zahlreiche Unternehmen als Hauptprioritäten für die Zukunft des Sektors betrachtet werden.

Das Toolkit bezweckt die Beratung von Elektrizitätsunternehmen, wie sie diese Herausforderungen bewältigen und darauf reagieren können, insbesondere im Rahmen der Sozialpartnerschaft. Die demographische Alterung wird sich auf Märkte und Sektoren auf unterschiedliche Art und Weise auswirken, und es gibt folglich keine allgemeingültige Lösung dieses Problems. Infolgedessen wird dieses Toolkit zeigen, wie ein geplanter Ansatz vielerlei Möglichkeiten bieten kann, die von den Sozialpartnern in Erwägung gezogen werden können.

Zielsetzungen dieses Toolkits

Die Zielsetzungen dieses Toolkits sind:

- Verbesserung der Bewältigung des demographischen Wandels im Stromsektor unter Verwendung eines Lebenszyklus-Ansatzes.
- Bereitstellung von praktischen Anleitungen für die Sozialpartner, Manager und Führer in der Elektrizitätswirtschaft im Hinblick darauf, wie sie das Management des demographischen Wandels und der Altersdiversität verbessern können.
- Aufzeigen von bewährten Praktiken im Hinblick auf Altersmanagement in Bereichen, wie beispielsweise Rekrutierung, Entwicklung von Qualifikationen und Wissenstransfer, die Attraktivität des Sektors für neu eingestellte Arbeitnehmer, Chancengleichheit für ältere Arbeitnehmer, Bindung älterer Arbeitnehmer, Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit, Gesundheit und Wohlbefinden, Arbeitsmedizin und Sozialpartnerschaft.

Dieses Kapitel (Kapitel 1) bietet eine Übersicht über den demographischen Wandel in Europa und in der Elektrizitätswirtschaft, mit Informationen darüber, wie Altersmanagement auf umfassende Art und Weise entwickelt werden kann. Dabei werden die wichtigsten Herausforderungen behandelt, mit denen die Elektrizitätswirtschaft in Europa konfrontiert wird, und erläutert, warum Altersdiversität und Altersmanagement so entscheidend für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Sektors sind.

Kapitel 2 bietet praktische Instrumente und Anleitungen für die Sozialpartner im Stromsektor. Dazu gehören die Rekrutierung und Bindung älterer Arbeitnehmer; Gesundheit und Wohlbefinden; die Akquisition jüngerer Arbeitnehmer; Flexible Arbeitszeiten; Dienstaustritts- und Pensionspolitik; und der Sozialdialog zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften.

Das Toolkit befasst sich mit vielfältigen Themen, die die Sozialpartner, strategische Entscheidungsträger, Human Resource-Manager und Linienmanager als praktischen Leitfaden verwenden können, um ihnen zu ermöglichen, umfassende und strategische Ansätze im Hinblick auf Altersmanagement zu entwickeln.

Viele der Unternehmensrichtlinien, die von Elektrizitätsunternehmen entwickelt wurden, werden von der nationalen Gesetzgebung und nationalen Sozialschutz- und Pensionssystemen beeinflusst, die häufig das Ergebnis 'politischer' Entscheidungen sind. Während das Toolkit diese bei der Präsentation von Unternehmensfallstudien im Stromsektor berücksichtigt, beschäftigt es sich nicht mit politischen Themen im Hinblick auf nationale Gesetzgebung, beispielsweise im Bereich Pensionen und Sozialschutz. Stattdessen werden bewährte Praktiken vorgestellt, die als Basis für gemeinsames Lernen im Sektor verwendet werden können.

1.2 Die Herausforderung der demographischen Alterung in der Elektrizitätswirtschaft

"Die Notwendigkeit, die Beteiligung von älteren Menschen am Arbeitsmarkt zu steigern, hat in den jüngsten Jahren verstärkte Aufmerksamkeit erhalten, insbesondere in Anbetracht der erheblichen demographischen Veränderungen, mit denen die Europäische Union (EU) aufgrund der Alterung der Bevölkerung konfrontiert werden wird. In der Tat ist die Alterung der Bevölkerung eine der bedeutendsten Herausforderungen, denen die EU gegenübersteht, und stellt eine Bedrohung für die makroökonomischen Leistungen und Wettbewerbsfähigkeit dar. In diesem Kontext ist eine Steigerung der Beteiligung und der Beschäftigungsraten älterer Arbeitnehmer maßgeblich, um dabei zu helfen, das wirtschaftliche Wachstum aufrechtzuerhalten, den sozialen Zusammenhalt und die Angemessenheit der Pensionen zu verfestigen und die steigende finanzielle Bürde auf Sozialschutzsysteme zu bewältigen." Europäische Kommission (2007: 6).

1.2.1 Einleitung

EURELECTRIC, EPSU und EMCEF haben Chancengleichheit und Diversität als Priorität im Rahmen des europäischen Sozialdialogs in der Elektrizitätswirtschaft gefördert. Sie haben ein vorhergehendes Toolkit über Chancengleichheit und Diversität erstellt, mit besonderer Aufmerksamkeit für Geschlechtergleichheit¹. In diesem Toolkit für demographischen Wandel in der Elektrizitätswirtschaft prüfen wir die spezifischen Themen, die sich aus dem demographischen Wandel in der Elektrizitätswirtschaft ergeben, und wir zeigen, wie Altersmanagement-Strategien zur Förderung der Altersdiversität entscheidend sind, um Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu verleihen. Während Altersmanagement ein relativ neuer Entwicklungsbereich ist, zeigt dieses Toolkit, dass Elektrizitätsunternehmen bereits Strategien und Richtlinien über Altersmanagement entwickeln.

1.2.2 Altersdiversität und Nichtdiskriminierung

Die Bewältigung des demographischen Wandels und Maßnahmen zur Förderung der Altersdiversität werden durch die europäische Gesetzgebung gegen Diskriminierung untermauert, die eine Diskriminierung älterer Arbeitnehmer gesetzeswidrig macht. Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil viele ältere Arbeitnehmer Altersdiskriminierung in Bereichen, wie beispielsweise Rekrutierung, Beförderung und Karriereentwicklung erleben. Die Unterbindung von Altersdiskriminierung und die Anerkennung der positiven Vorteile von Chancengleichheit und Diversität aufgrund des Alters können nachhaltige Vorteile für Unternehmen haben, die versuchen, ältere Arbeitnehmer zu binden und zu fördern.

Aufgrund der EU-Richtlinie zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf (2000/78/EG) wird Diskriminierung aufgrund von Alter bei Beschäftigung, Selbständigkeit und Beruf, Berufsausbildung und Beratung und in der Mitgliedschaft von Organisationen gesetzlich verboten. Die Sozialpartner werden ermutigt, partnerschaftlich an der Beseitigung von Altersbarrieren bei der Rekrutierung, Weiterbildung und Beförderung sowie an der Eliminierung negativer Stereotypen über ältere Arbeitnehmer zu arbeiten. Die Umsetzung der Richtlinie war für 2003 festgelegt, obwohl einige Mitgliedsstaaten zusätzliche drei Jahre

¹ EURELECTRIC, EPSU und EMCEF *Toolkit für Chancengleichheit und Diversität* (2006) www.eurelectric.org

erhalten haben. Die neuen Mitgliedsstaaten haben bis 2007 Zeit, die Richtlinie in ihrer nationalen Gesetzgebung umzusetzen. Die Richtlinie bietet ein bedeutendes Rahmenwerk für die Beseitigung von Altersbarrieren und Diskriminierung bei der Beschäftigung sowie zur Förderung einer Arbeitsumgebung auf Basis des Prinzips der Gleichheit.

Altersdiversität ist ein integrales Element von Unternehmensstrategien und Altersmanagement muss in einem breiteren Kontext der Gleichheit und Bekämpfung der Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz gesehen werden. Aus diesem Grund müssen Arbeitgeber sicherstellen, dass sie der Gesetzgebung gegen Diskriminierung entsprechen, sodass ihre Richtlinien, Praktiken und Verfahren nicht direkt oder indirekt ältere Arbeitnehmer diskriminieren.

"Eine steigende Anzahl europäischer Unternehmen führt Diversitäts- und Gleichheitsstrategien nicht nur aus ethischen und gesetzlichen Gründen ein, sondern auch weil sie wirtschaftliche Vorteile davon erwarten. Zu den wesentlichsten dieser Vorteile gehören eine verbesserte Rekrutierung und Bindung von Arbeitnehmern aus einem breiteren Pool von hochwertigen Arbeitskräften, die Verbesserung des Unternehmensimage und der Reputation, gesteigerte Innovation und verbesserte Marktchancen". Europäische Kommission (2006)

1.2.3 Zeugnisse von Elektrizitätsunternehmen

Dieses Toolkit wurde von den Sozialpartnern im europäischen Sozialdialog in der Elektrizitätswirtschaft aufbereitet, vertreten durch EURELECTRIC, EPSU und EMCEF, die den demographischen Wandel als bedeutende Herausforderung für die Elektrizitätswirtschaft identifiziert haben. Es wurde eine Übersicht über Elektrizitätsunternehmen ausgeführt, um den Inhalt dieses Toolkits zu untermauern, aus der detailliertere Fallstudien erstellt wurden.

Ausschuss für europäischen sozialen Dialog im Stromsektor: Übersicht über Elektrizitätsunternehmen

Die Übersicht über 22 Unternehmen, von denen detailliertere Fallstudien erstellt wurden, hat zur Untermauerung des Toolkits beigetragen. (Die Fallstudien umfassen: Vattenfall, Schweden ; EON-Energie, Deutschland ; Axpo, Schweiz ; Agder Energi, Norwegen ; RWE, Deutschland ; Statkraft, Norwegen ; Endesa, Spanien ; ČEZ, Tschechische Republik ; und Suez, Frankreich).

Zusammengefasst lauten die Ergebnisse der Umfrage folgendermaßen:

1. Das Ausmaß, in dem Unternehmen durch den demographischen Wandel betroffen sind

Zwanzig von 22 Unternehmen, die die Befragung beantwortet haben, erklärten, dass der demographische Wandel aufgrund der Vergreisung der Bevölkerung ihr Unternehmen beeinflusst. Während einige Unternehmen derzeit keine erheblichen Probleme feststellen, ermittelten alle Unternehmen künftige Probleme aufgrund des demographischen Wandels, insbesondere in den nächsten zehn Jahren. Achtundsechzig Prozent der norwegischen Unternehmen waren irgendwie vom demographischen Wandel betroffen. Das österreichische Stromversorgungsunternehmen Salzburg AG für Energie, Verkehr und Telekommunikation erklärte, dass bis 2015 mehr als 50 Prozent der Arbeitnehmer älter als 50 Jahre und 75 Prozent älter als 45 Jahre sein werden. Fortum Oyj in Finnland erklärte, dass das Unternehmen in den nächsten acht bis zehn Jahren 40 Prozent seiner Belegschaft verlieren wird.

2. *Die wichtigsten Herausforderungen, denen Elektrizitätsunternehmen in Bezug auf den demographischen Wandel gegenüberstehen.*

Die Unternehmen identifizierten eine Reihe von Problemen. Die Hauptbesorgnis bezog sich darauf, wie Unternehmen das Wissen und die Erfahrung älterer Arbeitnehmer binden und halten können, wie sie jüngere Arbeitnehmer anziehen und einstellen können, und wie sie die Qualifikationen und Kompetenzen der Belegschaft entwickeln können.

Zusammenfassend sind die Hauptprobleme:

- Management einer alternden Belegschaft zur Gewährleistung von Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit
- Wertschätzung und Bindung der Qualifikationen und Erfahrungen älterer Arbeitnehmer, Übertragung der Erfahrung und des Wissens von älteren an jüngere Arbeitnehmer.
- Die Bewältigung von Altersbarrieren und Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz.
- Entwicklung einer Unternehmenskultur, die eine strategische und umfassende Vorgangsweise im Hinblick auf Altersmanagement fördert.
- Gewährleistung, dass Linienmanager effizient in der Umsetzung der Unternehmenspolitik und Förderung der Altersdiversität geschult werden.
- Integration der Richtlinien und Strategien im Hinblick auf Altersmanagement in den Sozialdialog zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern.

3. *Spezifische Initiativen, die von Unternehmen zur Bewältigung des demographischen Wandels ergriffen wurden*

Achtzehn der 22 Unternehmen, die die Umfrage beantwortet haben, haben spezifische Initiativen in Bezug auf den demographischen Wandel gesetzt. Diese reichten von spezifischen Altersmanagement-Richtlinien, die in Unternehmens- und Personalrichtlinien integriert wurden, Programme für Wissenstransfer, Talentmanagement und Entwicklung von Qualifikationen für alle Arbeitnehmer bis zur Bildung altersdiverser Arbeitsgruppen, spezifischer Programme zur Rekrutierung jüngerer Arbeitnehmer bis zu Programmen für Gesundheit und Wohlbefinden und flexiblen Arbeitsinitiativen für ältere Arbeitnehmer.

Beispiele dieser Initiativen:

- Bei Etelä-Savon Energia Oy, Finnland arbeitet das Unternehmen daran, ein gesunder Arbeitgeber zu sein. Arbeitnehmer können sich freiwillig einer jährlichen Gesundheitsuntersuchung unterziehen und das Unternehmen bietet eine Reihe von Maßnahmen, um Mitarbeiter aller Altersgruppen zu motivieren, für ihre Gesundheit zu sorgen.
- Im litauischen Unternehmen JSC Elektromontuotojas liegt der Schwerpunkt darauf, das Unternehmen für Arbeitnehmer attraktiv zu machen. Das Unternehmen erhielt 2007 eine Auszeichnung als innovatives Unternehmen. Das Unternehmen legt hohe Priorität auf das Anbieten von Schulungen für Arbeitnehmer und die Anpassung von Programmen für junge Arbeitnehmer.
- Bei Fortum Oyj, Finnland hat das Unternehmen einen umfangreichen unternehmensweiten Belegschaftsplan-Prozess entwickelt, der im Geschäftsplan jeder Einheit integriert ist. Er umfasst die Altersstruktur, die Anzahl der Mitarbeiter, die in den Ruhestand treten, mögliche Kompetenzlücken sowie den Rekrutierungsbedarf in jedem Land und jedem Geschäftsbereich.
- Bei Vattenfall Oy, Schweden hat das Unternehmen altersdiverse Arbeitsteams gebildet, um älteren Mitarbeitern zu ermöglichen, ihre Branchenkenntnis zu übertragen, während jüngere Mitarbeiter neues Wissen beitragen, wie beispielsweise Informationstechnologie und Sprachen.
- ČEZ, in der Tschechischen Republik hat mehrere Programme entwickelt, um junge Arbeitnehmer zu unterstützen und das Interesse von Studenten für ein Studium der Energie für eine künftige Beschäftigung im Energiesektor zu wecken.

- Biomasse Italia Spa, Italien betont die Bedeutung der permanenten Investition in die Entwicklung des Personalbestands und in die professionelle Schulung auf Betriebs- und Managementebene, sowie in Management und technologischen Bereiche. Das Unternehmen hat einen Lehrstuhl und ein Betreuungsprojekt entwickelt, um den Transfer von technischem und betrieblichem Wissen zu ermöglichen.
- Electricité de France hat branchenweite Kollektivverhandlungen über die Verlängerung der Berufslaufbahn unternommen. Im Februar 2008 wurde eine Sektorvereinbarung unterzeichnet und nun wurde eine neue Verhandlungsrunde mit Gewerkschaften initiiert, um eine Unternehmensvereinbarung zu erzielen. Darüber hinaus hat EDF eine Arbeitgebermarke entwickelt, um die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber für junge Universitätsabsolventen und Fachleute zu fördern.

1.2.4 Ermittlung der Problemkreise

Da Restrukturierung, Liberalisierung und technologischer Fortschritt in der Elektrizitätswirtschaft in Europa weiterhin an Fahrt gewinnen, werden Elektrizitätsunternehmen mit noch nie da gewesenen Herausforderungen konfrontiert, die neue und innovative Reaktionen von den Sozialpartnern erfordern. Wettbewerbsvorteile sind direkt mit den Qualifikationen und Kapazitäten der Belegschaft verbunden. Insbesondere die veränderte Belegschaftsdemographie, charakterisiert durch eine alternde Belegschaft und eine rückgängige Anzahl neuer, junger Mitarbeiter hat Auswirkungen auf den Sektor im Hinblick auf die Entwicklung neuer Strategien zur Bewältigung von Qualifikationsdefiziten und Altersdiversität.

Das Management einer alternden Belegschaft zur Gewährleistung von Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit

Der demographische Wandel wurde zu einem bedeutenden Problem in allen europäischen Ländern. Elektrizitätsunternehmen müssen verstärkt mit einer mehr altersdiversen Belegschaft Rechnung tragen, einschließlich einer alternden Belegschaft in der Zukunft. Das Management der Altersdiversität stellt neue Herausforderungen für Unternehmen, die sich an den demographischen Wandel anpassen werden müssen, wenn Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation nicht beeinträchtigt werden sollen. Ein Hauptproblem der Arbeitgeber ist es, Wege zu einer möglichst langen Bindung der Fähigkeiten und Kompetenz älterer Arbeitnehmer zu finden. Das bedeutet insbesondere die Gewährleistung eines effektiven, generationsübergreifenden Transfer von Erfahrung und Qualifikationen, sodass Kompetenzen und Wissen aufrechterhalten und an jüngere Arbeitnehmer weitergegeben werden können. In der Vergangenheit haben sich viele Unternehmen bei der Bewältigung von Veränderungen auf die Frühpensionierung verlassen. Dies ist für viele Unternehmen heutzutage keine Option mehr. Erfolgreiche Strategien für Altersmanagement anerkennen die Bedeutung der langfristigen Investition in die Ausbildung und Gesundheit der Arbeitskräfte.

Wertschätzen und Aufrechterhalten der Qualifikationen und Erfahrungen älterer Arbeitnehmer

Organisationen können von der Erfahrung und den Qualifikationen älterer Arbeitnehmer auf mehrere Arten profitieren. Erstens kann die Rekrutierung und Bindung älterer Arbeitnehmer helfen, Qualifikationslücken zu füllen, wertvolle Qualifikationen aufrechtzuerhalten und Kontinuität und wertvolles Wissen zu bieten, wenn Organisationen Änderungs- und Restrukturierungsprogramme ausführen. Zweitens kann es kosteneffizient sein, ältere Arbeitnehmer zu nutzen und Lern- und Entwicklungsprogramme zur Bindung und Entwicklung der Qualifikationen älterer Arbeitnehmer und zur Verbesserung ihrer Gesundheit zu entwickeln. Drittens kann ein generationenübergreifender Wissenstransfer einen wesentlichen Anstoß zur Steigerung der Motivation am Arbeitsplatz und zum Anbieten von Herausforderung an ältere Arbeitnehmer bieten.

Altersdiversität: Die Bewältigung von Altersbarrieren und Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz

Altersdiversität ist ein wichtiges Element des Altersmanagements. Dies ist insbesondere deshalb bedeutend, weil einige ältere Arbeitnehmer mit altersbezogenem Klischeedenken konfrontiert werden. Zu den Stereotypen gehören beispielsweise, dass sie nicht als gesund oder ebenso kompetent wie jüngere Arbeitnehmer, nicht so flexibel oder offen im Hinblick auf Veränderungen oder unfähig, sich auf neue Qualifikationen und Herausforderungen einzustellen, betrachtet werden. Altersdiskriminierung kann viele Formen annehmen, beispielsweise den Ausschluss älterer Arbeitnehmer von Beförderungen und Weiterbildung, Altersgrenzen in Stellenanzeigen und die Weigerung zur Einstellung älterer Arbeitnehmer, die Reduktion von Verantwortlichkeiten älterer Arbeitnehmer, die Ermutigung älterer Arbeitnehmer, um früh in Pension zu gehen im Rahmen von Strategien im Hinblick auf Kündigungen.

Obwohl es möglich ist, dass einige ältere Arbeitnehmer nicht in der Lage sind, alle der von ihnen verlangten Aufgaben auszuführen, bedeutet dies nicht, dass ihre Qualifikationen, ihr Wissen und ihre Kompetenzen nicht bei anderen Aufgaben eingesetzt werden können. Die Beseitigung von Altersgrenzen erfordert eine Änderung der Denkweise und dies ist ebenso wichtig für die Unternehmenskultur als auch für die Einstellung am Arbeitsplatz gegenüber älteren Arbeitnehmern. Altersdiversität hat zahlreiche Vorteile für Organisationen. Durch die Anerkennung der Talente und Erfahrung älterer Arbeitnehmer und durch ein Gleichgewicht von älteren und jüngeren Arbeitnehmern in der Belegschaft sind Unternehmen in der Lage, effizienter auf die auf sie zukommenden Herausforderungen im Hinblick auf Wettbewerb und Restrukturierung zu reagieren. Altersdiversität ist eng mit der Gleichwertigkeit des Alters verbunden, und wie im Fall der Geschlechtergleichheit gibt es deutliche Vorteile und Argumente für Gleichheit und Diversität für Organisationen, die gute Arbeitgeber sein möchten, die in der Lage sind, die besten und talentiertesten Arbeitnehmer zu rekrutieren und zu binden.

Eine Unternehmenskultur, die eine strategische und umfassende Vorgangsweise im Hinblick auf Altersmanagement fördert.

Erfolgreiche Ansätze für Altersmanagement sind diejenigen, die in einer Unternehmenskultur eingebettet sind, die die Bedeutung von Altersdiversität und die Notwendigkeit des Managements einer alternden Belegschaft anerkennt. Dies erfordert eine strategische und umfassende Vorgangsweise im Hinblick auf Altersmanagement. Ein ausschlaggebendes Element davon ist die Personalplanung und die Ermittlung zukünftiger Qualifikationsanforderungen, sowie die Abstimmung davon mit der bestehenden Belegschaft.

Die Gewährleistung, dass Linienmanager effizient in der Umsetzung der Unternehmenspolitik und Förderung der Altersdiversität geschult werden

Häufig können die Hauptbarrieren für die Umsetzung von Änderungen aus einem mangelnden Bewusstsein bei den Managern selbst resultieren. Insbesondere Linienmanager spielen eine wesentliche Rolle bei der Bindung und Entwicklung von Qualifikationen aller Arbeitnehmer, einschließlich älterer Arbeitnehmer. Die Schulung von Managern, sodass diese effizient auf die Diversität der Belegschaft reagieren können, ist entscheidend für die Umsetzung von Richtlinien über Altersdiversität.

Integration der Richtlinien und Strategien im Hinblick auf Altersmanagement in den Sozialdialog zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern

Die Sozialpartner spielen eine bedeutende Rolle im Altersmanagement und bei der Prognose zukünftiger Beschäftigungs- und Qualifikationsanforderungen. Viele Gewerkschaften und Arbeitgeber anerkennen die Bedeutung der Sozialpartnerschaft für erfolgreiche Altersmanagement-Strategien. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, mit denen die Sozialpartner zu diesen Perspektiven beitragen können. Gewerkschaften bieten Einblicke in die Präferenzen, Bedürfnisse und Prioritäten von Arbeitnehmern, sie sind in der Lage zu beurteilen, wie Verbesserungen der Arbeitsbedingungen zur Bindung älterer Arbeitnehmer erzielt werden können, und sie können wichtige Perspektiven in Bezug auf Gesundheit und Wohlbefinden, Altersdiversität, Gleichheit und lebenslanges Lernen bieten. Zu den bewährten Praktiken gehören die Entwicklung gemeinsamer Projekte und Initiativen zwischen den Sozialpartnern, um neue Initiativen, altersneutrale Kollektivverträge, die auch auf die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer ausgerichtet sind und Maßnahmen zur Prognostizierung von Änderungen und Qualifikationsanforderungen.

1.2.5 Die Notwendigkeit von Richtlinien für Altersmanagement

“[Es besteht] eine zwingende wirtschaftliche Notwendigkeit für Altersmanagement am Arbeitsmarkt. Es wird Arbeitgebern nicht mehr möglich sein, sich auf ein ausreichendes Angebot an jungen Arbeitnehmern zu verlassen: Sie werden der Veralterung ihrer bestehenden Belegschaften zunehmend entgegentreten müssen" (Naegele und Walker, 2006).

Richtlinien über Altersmanagement werden für Elektrizitätsunternehmen in Zukunft bedeutend sein, da Unternehmen neue Strategien für das Management einer alternden Belegschaft und die Akquisition junger Arbeitskräfte entwickeln, um wettbewerbsfähig und produktiv zu sein.

In der Vergangenheit haben Elektrizitätsunternehmen als Reaktion auf Restrukturierungen eher Strategien zur Reduzierung der Belegschaft angewendet als neue Mitarbeiter zu rekrutieren, und in einigen Unternehmen in Osteuropa war dies weiterhin die am meisten angewendete Strategie. Das Ergebnis dieser Vorgangsweise ist, dass es einen wachsenden Anteil an Arbeitnehmern gibt, die in älteren Altersgruppen konzentriert sind. Dies wirkt sich insbesondere für einige Berufe und Sektoren aus, beispielsweise für diejenigen in körperlich anspruchsvollen Berufen, in denen eine Beschäftigung bis zum Alter über sechzig Jahren schwierig scheint.

Die Kosten dafür, dass die Qualifikationen der Belegschaft nicht aufrechterhalten und verbessert werden, könnten sich auf Unternehmensprofile und die Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Die Förderung der Altersdiversität durch die Bindung älterer Arbeitnehmer hat an Bedeutung gewonnen, um zu gewährleisten, dass Arbeitnehmer in neuen technologischen Veränderungen geschult werden, dass ihre Gesundheit, ihr Wohlbefinden und ihre Arbeitsbedingungen verbessert werden und dass der Wissenstransfer effizienter verläuft. Es ist ebenso wichtig, dass moderne Tagesbeschäftigungspraktiken die Bedingungen für sinnvolle Beschäftigung schaffen. Dies gilt für alle Arbeitnehmer, aber insbesondere für ältere Arbeitnehmer, wenn Unternehmen versuchen, die besten Mitarbeiter zu rekrutieren und zu halten.

Das Management einer vielfältigen Belegschaft ist entscheidend für effektive Personalstrategien. Insbesondere Linienmanager spielen eine Rolle im Entscheidungsfindungsprozess älterer Arbeitnehmer, die sich der Pension nähern oder wenn sie Entscheidungen darüber treffen, ob Arbeiter Schulungen oder Karriereentwicklung beginnen. Häufig basiert die Einstellung älteren Arbeitnehmern gegenüber auf unangemessenen Stereotypen und Diskriminierung. Die Forschung zeigt, dass ältere Arbeitnehmer ebenso produktiv sind und ebenso gute Leistungen erbringen wie jüngere Arbeitnehmer. Ältere Arbeitnehmer nutzen häufig ihre Erfahrung, um einen Rückgang der physischen oder kognitiven Fähigkeiten auszugleichen, und sie sind ebenso wie alle anderen Altersgruppen fähig, neue Qualifikationen zu erlernen. Es ist in der Tat ein Mythos, dass ältere Arbeitnehmer nicht an ihrer Karriere und Persönlichkeitsentfaltung interessiert sind.

Das Verständnis der produktiven Kapazität eines Arbeitnehmers steht im Mittelpunkt des Personalmanagements und auch bei der Planung zukünftiger Arbeitsqualifikationen. Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil es keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf die Leistungen zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern gibt. Die Kapazität von Arbeitnehmern zur Aufrechterhaltung ihrer Produktivität im Alter wird von einer Reihe von Faktoren beeinflusst, einschließlich ihres Berufs, der Arbeitsbedingungen und ihres Lebensstils. Weil ältere Arbeitnehmer einen schlechten Zugang zu Weiterbildung haben, die ihnen beim Umgang mit den raschen Veränderungen in der Elektrizitätswirtschaft helfen, wird der Produktivitätsrückgang häufig eher dem Alter als dem Mangel an Weiterbildung zugeschrieben.

1.3 Demographischer Wandel in Europa

1.3.1 Daten über den demographischen Wandel in Europa

In vielen Elektrizitätsunternehmen werden die vollen Auswirkungen einer alternden Belegschaft noch fünf bis zehn Jahre nicht spürbar sein. Nach diesem Zeitraum werden den Unternehmen zufolge bis zur Hälfte ihrer Arbeitskräfte das pensionsfähige Alter erreicht haben.

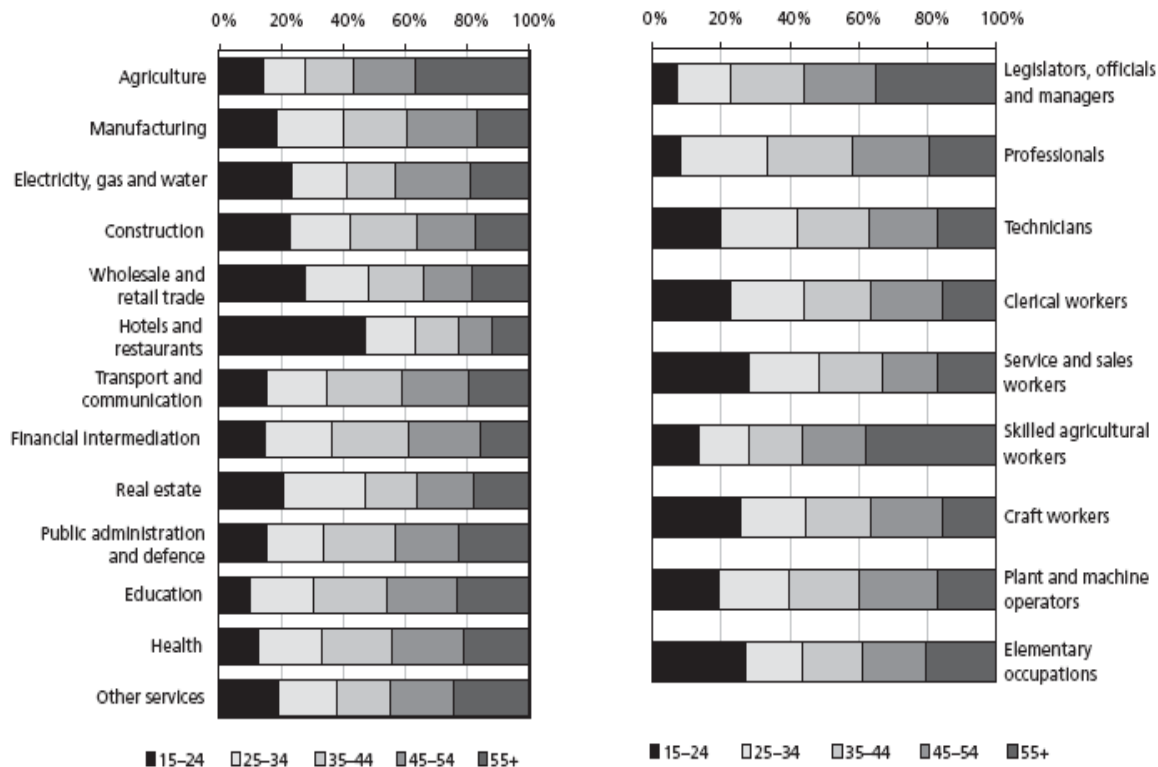
Die Prognose der Europäischen Kommission einer vergreisenden Bevölkerung sowie eines Arbeitskräftemangels hat zu einer politischen Priorität zur Steigerung des Beschäftigungsgrades älterer Menschen geführt. Dies war ein wesentliches Element der Lissabon-Strategie der EU und war auch weiterhin in jüngsten Richtlinien der Europäischen Union eine Priorität. Während die Beschäftigungsrate älterer Arbeitnehmer in den vergangenen Jahren gestiegen ist, behauptet die Europäische Kommission, dass viel mehr ältere Arbeitnehmer gerne arbeiten würden - in den EU 27 wurde festgestellt, dass 7 Prozent beruflich inaktiver Menschen im Alter von 55 bis 64 Jahren gerne arbeiten würden. Die Daten zeigen auch, dass ältere Arbeitnehmer von der wissensbasierten Wirtschaft mit einem höheren Qualifikationsprofil am Arbeitsmarkt als in der Vergangenheit profitiert haben (Europäische Kommission 2007).

Einige Fakten über den demographischen Wandel in Europa

- Der demographische Wandel wird dadurch verursacht, dass Menschen länger leben. Bis zum Jahr 2030 wird die Zahl älterer Arbeitnehmer (zwischen 66 und 64 Jahren) um 24 Millionen steigen.
- Im nächsten Jahrzehnt werden Menschen im Alter von über 40 Jahren die Mehrheit der Bevölkerung in Europa ausmachen, während es in Deutschland und Italien 60 Prozent der Bevölkerung sein werden. Infolgedessen wird es erheblich weniger Menschen im berufsfähigen Alter geben, während Menschen im Alter von über 65 Jahren mehr als 30 Prozent der Bevölkerung der Europäischen Union ausmachen werden.
- Die gesamte Anzahl der 50-65-jährigen in den fünf größten EU-Volkswirtschaften, die zwei Drittel des europäischen BIP repräsentieren, wird um 16 Prozent steigen und die Anzahl der Menschen im Alter zwischen 20 und 40 Jahren wird um nahezu 10 Prozent sinken.
- Die durchschnittliche Lebenserwartung ist gestiegen und die Anzahl von Menschen mit mehr als 80 Jahren wird bis 2050 um rund 180 Prozent steigen.
- Diese Veränderung geht mit der entsprechenden Reduktion der Fruchtbarkeitsrate in ganz Europa einher, die heute unter dem Niveau liegt, das notwendig ist, um die derzeitige Bevölkerung zu ersetzen, sowie mit einer kleineren Anzahl an jungen Menschen, die in den Arbeitsmarkt eintreten.
- Das Verhältnis von unterhaltsberechtigten jungen Menschen zu alten Menschen im berufsfähigen Alter wird von 49 Prozent im Jahr 2005 auf 66 Prozent im Jahr 2030 steigen.

Abbildung 1 detailliert die Erkenntnisse der Umfrage über Europäische Arbeitsbedingungen aus dem Jahr 2005 pro Sektor und Beruf. Sie zeigt, dass etwas mehr als 40 Prozent der Arbeitnehmer im Strom-, Gas- und Wassersektor älter als 45 Jahre waren, wovon etwas weniger als die Hälfte über 55 Jahre alt waren. Abbildung 1 zeigt auch, dass ältere Arbeitnehmer in Führungsfunktionen weiter verbreitet sind als bei Funktionen im Büro, in der Planung, im Maschinenbetrieb und im Handwerk.

Abbildung 1: Altersaufteilung der Beschäftigung pro Sektor und Beruf



Quelle: Umfrage über Europäische Arbeitsbedingungen, 2005

1.3.2 Politische Maßnahmen der Europäischen Union in Bezug auf Beschäftigung und demographische Alterung

Von der Europäischen Union entwickelte politische Maßnahmen haben die Bedeutung zunehmender Beschäftigungsraten älterer Arbeitnehmer für die Bewältigung der demographischen Alterung und des reduzierten Angebots von jüngeren Menschen, die in den Arbeitsmarkt eintreten, betont.

Die Europäische Beschäftigungsstrategie 2003, die die Schaffung von mehr und besseren Arbeitsplätzen sowie eine vermehrte Teilnahme aller Gruppen von Arbeitnehmern am Arbeitsmarkt bezweckt hat, entwickelte spezielle Maßnahmen zur Beseitigung von Diskriminierung und Barrieren in Bezug auf das Alter. Die Strategie weist auf die Bedeutung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz hin sowie auf Maßnahmen, mittels denen älteren Arbeitnehmern ermöglicht wird, länger am Arbeitsmarkt zu bleiben (Europäische Kommission 2003).

Die Beschäftigungsrichtlinien 2005-2008 hoben die dringende Notwendigkeit von Maßnahmen zur Akquisition und Bindung von mehr Menschen am Arbeitsmarkt, zur Verbesserung der Anpassungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Unternehmen und zur Investition in Humankapital mittels besserer Ausbildung und Qualifikationen hervor. Die Richtlinien 17, 18 und 20 behandeln speziell die Notwendigkeit zur Steigerung der Beschäftigungsraten älterer und jüngerer Arbeitnehmer, die Notwendigkeit der Förderung eines Lebenszyklus-Ansatzes, der insbesondere auf jüngere und ältere Arbeitnehmer ausgerichtet ist sowie die Notwendigkeit, die Anforderungen des Arbeitsmarktes mit einer alternden Belegschaft abzustimmen (Europäische Kommission 2005).

Spezifische Berichte der Europäischen Kommission haben empfohlen, dass Regierungen und Sozialpartner Maßnahmen in Bezug auf demographische Alterung ergreifen:

- Der Bericht des Europäischen Rates und der Europäischen Kommission im Jahr 2002, *Vermehrte Beteiligung der Arbeitskräfte und Förderung des aktiven Alterns*, hat empfohlen, dass ein Lebenszyklus-Ansatz umgesetzt wird, um die Teilnahme älterer Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt zu steigern (Europäische Kommission 2002).
- Das Grünbuch 2005 der Europäischen Kommission, *Angesichts des demographischen Wandels: Eine neue Solidarität zwischen den Generationen*, empfiehlt, dass neue Formen generationenübergreifender Solidarität über den gesamten Zyklus des Berufslebens erreicht werden müssen, und zwar in Bereichen wie beispielsweise gegenseitiger Respekt und Transfer von Qualifikationen und Wissen (Europäische Kommission 2005).
- In Nachfolge des Grünbuchs wiederholte die Mitteilung 2006 der Europäischen Kommission *Die demographische Zukunft Europas - von der Herausforderung zur Chance*, die Bedeutung der Befassung mit dem Problem einer alternden Bevölkerung und mit Möglichkeiten, die sich daraus ergeben, dass Menschen ein längeres, produktiveres Leben in verbesserter Gesundheit führen (Europäische Kommission 2006).
- Die Mitteilung 2007 der Europäischen Kommission *Förderung der Solidarität zwischen den Generationen*, betonte die Bedeutung einer generationenübergreifenden Solidarität und eines besseren Gleichgewichts zwischen Berufs- und Privatleben, basierend auf Chancengleichheit. Die Mitteilung hebt vor allem die Bedeutung der Steigerung der Arbeitsmarktteilnahme von Frauen hervor.

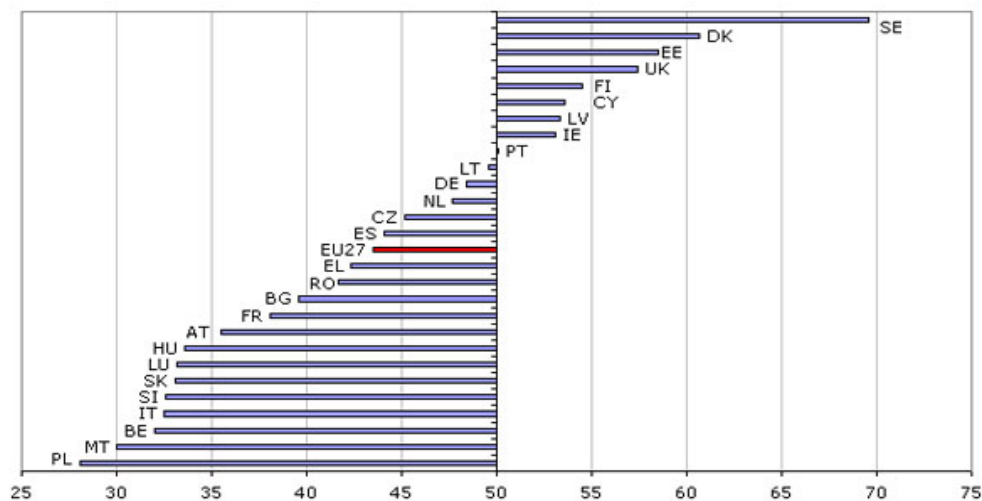
Es wurden Zielsetzungen in Bezug auf die Steigerung der Arbeitsmarktteilnahme älterer Menschen bei den drei letzten Versammlungen des Europäischen Rates festgelegt:

- Der Europarat 2000 in Lissabon legte das strategische Ziel der EU von mehr Beschäftigung, wirtschaftlicher Reform und sozialer Kohäsion in einer wissensbasierten Wirtschaft fest. Er empfahl, dass die **Beschäftigungsrate bis 2010 im Allgemeinen auf 70 Prozent und für Frauen auf 60 Prozent gesteigert werden sollte**.
- Der Europarat 2001 in Stockholm legte ein EU-Ziel für eine **Beschäftigungsrate von 50 Prozent älterer Frauen und Männer** (zwischen 55 und 64 Jahre) bis 2010 fest.
- Der Europarat 2002 in Barcelona schlussfolgerte, dass es eine **progressive Steigerung von rund fünf Jahren des durchschnittlichen Pensionierungsalters bis 2010 geben sollte**.

Die Anzahl der Menschen im Alter von mehr als 65 Jahren wird vor 2030 um 52,3 Prozent steigen; gleichzeitig wird erwartet, dass die Fruchtbarkeitsraten nicht mehr steigen, bis Arbeitnehmer das Pensionsalter erreichen (Europäische Kommission 2005). Um dieser Situation Rechnung zu tragen, setzt sich die EU für eine Steigerung der Beschäftigungsraten auf über 70 Prozent ein, was erfordert, dass Mitgliedsstaaten politische Maßnahmen zur Ermutigung älterer Arbeitnehmer, länger am Arbeitsmarkt zu bleiben, ergreifen. Ältere Arbeitnehmer werden jedoch mit einer Reihe von Barrieren am Arbeitsmarkt konfrontiert. Ältere Arbeitnehmer sind häufig weniger qualifiziert, sie verfügen über veraltete Qualifikationen und arbeiten in produktionsbezogenen Branchen, und dies macht sie anfälliger für Arbeitslosigkeit.

Abbildung 2 zeigt den Fortschritt, der bei der Erreichung der Ziele der Europäischen Kommission in Bezug auf die Erhöhung der Arbeitsmarkteteiligung älterer Arbeitnehmer zwischen 55 und 64 Jahren auf eine Beschäftigungsrate von 50 Prozent erzielt wurde. Nur acht von 27 Ländern (Schweden, Dänemark, Vereinigtes Königreich, Estland, Finnland, Irland, Zypern und Portugal) haben das Ziel erreicht oder übertroffen, wohingegen einige Länder nur ein 30 Prozent-Ziel erreicht haben (Italien, Malta, Polen, Slowakei und Slowenien). Dennoch haben ältere Arbeitnehmer im Vergleich zu jüngeren Arbeitnehmern rund ein Drittel der Beschäftigungssteigerung zwischen 2004 und 2005 ausgemacht, wohingegen die Beschäftigungsraten jüngerer Menschen erheblich zurückgegangen sind (Europastiftung 2008).

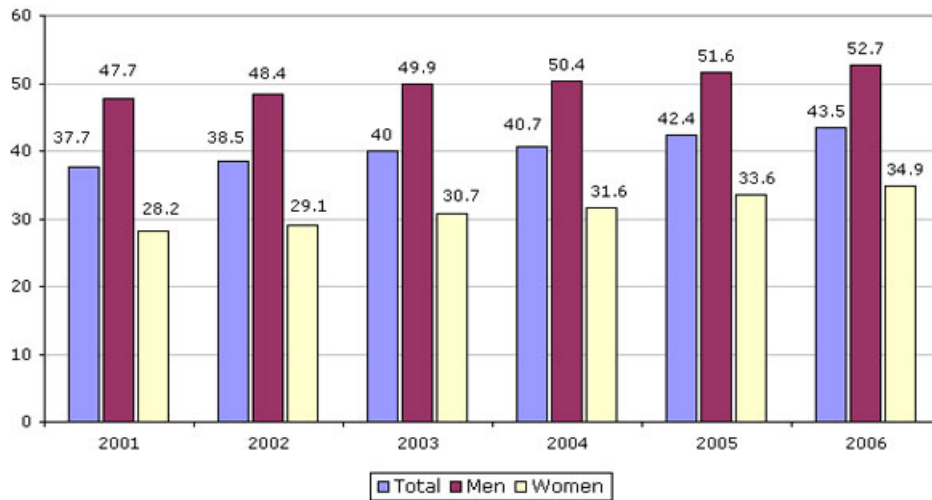
Abbildung 2: Beschäftigungsraten älterer Arbeitnehmer pro Land, 2006 (%)



Quelle: Eurostat, LFS Hauptindikatoren, 2007

Abbildung 3 zeigt, dass zwischen 2001 und 2006 die Beschäftigungsrate älterer Arbeitnehmer in den EU27 um 5,8 Prozentpunkte zugenommen hat. Die Beschäftigungsraten in den EU27 betragen 43,5 Prozent im Jahr 2006, mit einer durchschnittlichen Rate von 52,7 Prozent bei Männern und 34,9 Prozent bei Frauen. Ältere Frauen hatten eine wesentlich niedrigere Beschäftigungsrate, und erreichten 50 Prozent lediglich in Dänemark, Estland, Finnland und Schweden.

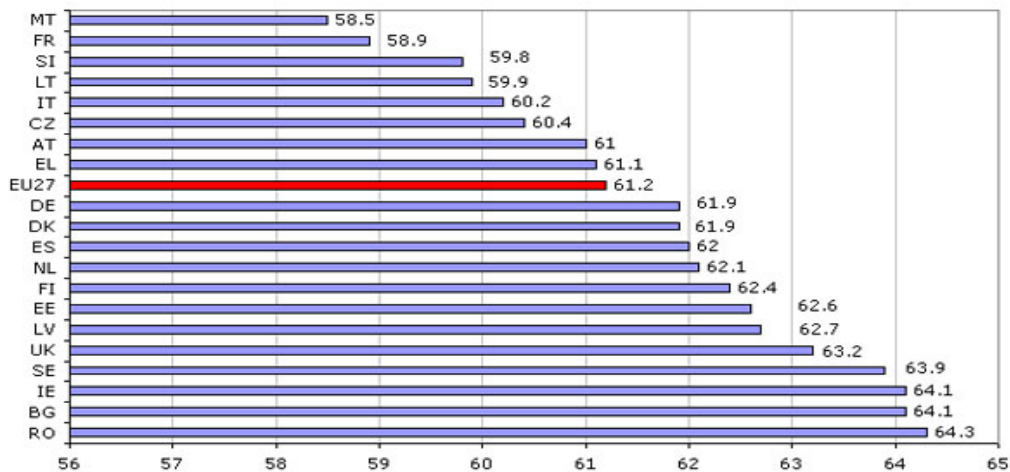
Abbildung 3: Beschäftigungsraten älterer Arbeitnehmer pro Geschlecht, EU27, 2001–2006 (%)



Quelle: Eurostat, Strukturelle Indikatoren, 2007

Der Europarat 2002 in Barcelona legte das Ziel fest, das durchschnittliche Dienstaustrittsalter bis 2010 um fünf Jahre zu erhöhen. Abbildung 4 zeigt, dass das durchschnittliche Dienstaustrittsalter im 2006 in den EU27 61,2 Jahre betrug. Es gab Unterschiede zwischen den Mitgliedstaaten, mit dem höchsten durchschnittlichen Dienstaustrittsalter in Rumänien mit 64,3 Jahren sowie Irland und Bulgarien mit 64,1 Jahren. Malta verzeichnete mit 58,5 Jahren und Frankreich mit 58,8 Jahren das niedrigste durchschnittliche Dienstaustrittsalter.

Abbildung 4: Durchschnittliches Dienstaustrittsalter, 2006 (Jahre)



Anmerkung: Keine Daten für Belgien, Zypern, Ungarn, Luxemburg, Polen, Portugal und die Slowakei. Quelle: Eurostat, Strukturelle Indikatoren, 2007

Belegmaterial der Umfrage zur demographischen Alterung

Umfrage über Europäische Arbeitsbedingungen: Arbeitsbedingungen einer alternden Belegschaft (2008)

Es wurde eine Analyse der Arbeitsbedingungen älterer Arbeitnehmer ausgeführt, auf Basis von Daten der Umfrage über europäische Arbeitsbedingungen. Die Umfrage umfasste 31 Länder in Europa im Jahr 2005. Der Bericht über diese Erkenntnisse zeigt signifikante Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern:

- Ältere Arbeitnehmer sind weniger physischen Risiken am Arbeitsplatz ausgesetzt, verfügen über einen höheren Grad von Autonomie und einen geringeren Grad an Arbeitsintensität als jüngere Arbeitnehmer. Allerdings werden sie weniger in neuen organisatorischen Entwicklungen und bei der Teilnahme an Weiterbildung und Entwicklung involviert.
- Außerhalb des Arbeitsplatzes haben Arbeitnehmer mittleren Alters eine größere Verantwortung für die Sorge abhängiger Familienmitglieder als jüngere Arbeitnehmer; sie sind auch weniger zufrieden mit dem Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben.
- Die Arbeitsqualität und Arbeitszufriedenheit sind entscheidende Faktoren für die Nachhaltigkeit der Arbeit und für das Halten älterer Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt.
- Die altersbezogene Diskriminierung steigt, wenn Menschen älter werden, wobei ältere Frauen den höchsten Grad an Diskriminierung am Arbeitsplatz anführen.
- In einigen Ländern gibt es bei den älteren Altersklassen einen Verdienstrückgang (insbesondere signifikant im Vereinigten Königreich, Irland und in osteuropäischen Ländern).
- Es wurde auch festgestellt, dass ältere Arbeitnehmer mehr an ihren Arbeitsplatz gebunden sind, dass sie einen höheren Grad an Leistung in ihren Funktionen zeigen sowie einen hohen Anwesenheitsgrad.

Adeco Institute, Demographic Fitness Survey (2007)

Die Umfrage über die demographische Tauglichkeit des Adeco Instituts aus dem Jahr 2007, durchgeführt bei europäischen Unternehmen, legt nahe, dass Unternehmen ihre demographische Tauglichkeit verbessern und die Bedeutung davon für den geschäftlichen Erfolg anerkennen müssen. Die Umfrage in Bezug auf demographische Veränderungen erfolgte in Unternehmen in Deutschland, Frankreich, dem Vereinigten Königreich, Italien und Spanien. Unternehmen reichten den demographischen Wandel gemeinsam mit Globalisierung und technologischem Fortschritt als wichtigste Herausforderungen, denen sie gegenüberstehen. Allerdings zeigte die Umfrage auf, dass viele Unternehmen noch viel Arbeit vor sich haben, um ihre Bereitschaft für den demographischen Wandel zu erhöhen. Viele Unternehmen sind von Qualifikationsdefiziten betroffen, insbesondere bei Spezialisten, z.B. Technologieexperten und Ingenieuren. Der Demographische Tauglichkeitsindex misst fünf Faktoren, die die Fähigkeit eines Unternehmens zur wirksamen Nutzung einer alternden Belegschaft beeinflussen: Karrieremanagement, lebenslanges Lernen, Wissensmanagement, Gesundheits- und Diversitätsmanagement.

Befragung der Europäischen Kommission über das Management einer alternden Belegschaft (2006)

Eine Studie über Alter und Beschäftigung bietet Beispiele dafür, wie einige Unternehmen beginnen, das Problem des Managements einer alternden Belegschaft in Angriff zu nehmen. Der Bericht auf Basis von 41 Unternehmensfallstudien in 11 EU-Mitgliedsstaaten, einschließlich der Tschechischen Republik, Finnland, Frankreich, Deutschland, Ungarn, Italien, Litauen, Niederlande, Polen, Portugal und dem Vereinigten Königreich, bietet eine Übersicht über nationalen Entwicklungen und spricht Empfehlungen für die Bindung älterer Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt aus. Der Bericht betont die Bedeutung des Schutzes älterer Arbeitnehmer vor Freisetzungen mittels laufender Weiterbildung im Kontext des lebenslangen Lernens, die darauf abzielt, die Qualifikationen und das Wissen der Arbeitnehmer auf dem neuesten Stand zu halten. Die Einbeziehung und Unterstützung des Spitzenmanagements, der Personal- und Linienmanager wurden als wesentlich für den Erfolg von Richtlinien über Altersmanagement in Unternehmen genannt. Darüber hinaus wurden auch Aktivitäten zur Steigerung des Bewusstseins, insbesondere in großen Unternehmen sowie die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern bei der Entwicklung der Unternehmenspolitik als notwendig betrachtet.

1.4 Einführung in das Altersmanagement

1.4.1 Definition von Altersmanagement

Altersmanagement ist ein Begriff, der für Praktiken verwendet wird, die eine umfassende Vorgangsweise zur Bewältigung des demographischen Wandels am Arbeitsplatz fördern. Bewährte Praktiken im Altersmanagement wurden als Maßnahmen definiert, die "Altersbarrieren bekämpfen und/oder Altersdiversität fördern" (Walker 1999) sowie Praktiken "um zu gewährleisten, dass alle Arbeitnehmer ihr Potential erreichen können, ohne aufgrund ihres Alters benachteiligt zu werden" (Europastiftung 2006).

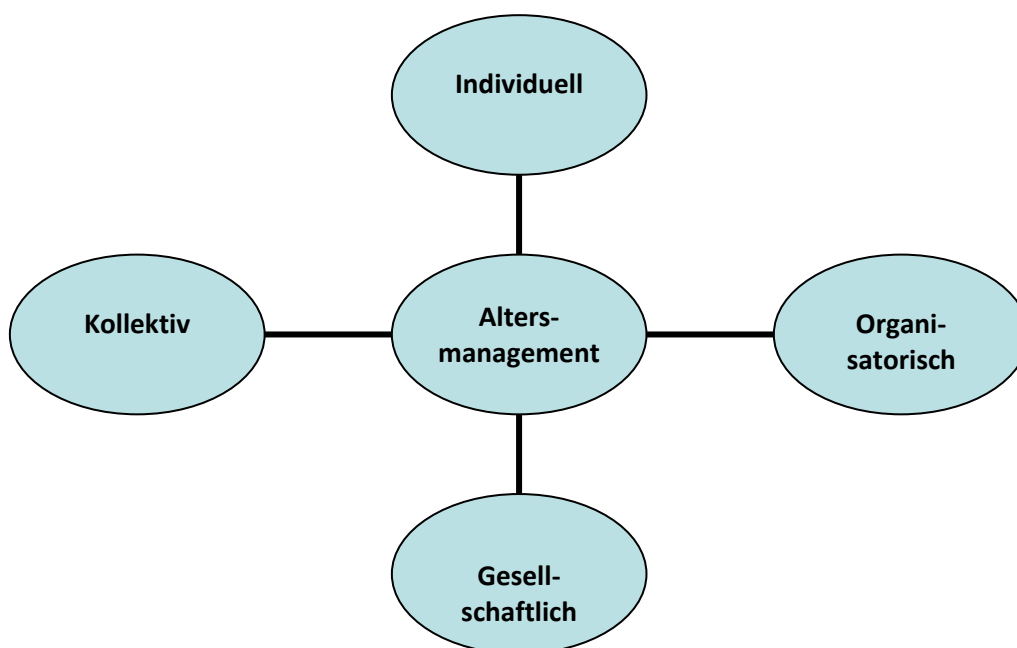


Abbildung 5: Die verschiedenen Elemente von Altersmanagement-Strategien

Wie Abbildung 5 zeigt, können Strategien für Altersmanagement viele Formen annehmen: individuell, kollektiv, organisatorisch und gesellschaftlich. Diese werden nachfolgend beschrieben:

- **Individuell:** Dies sind Strategien, die sich auf Individuen konzentrieren und in Bezug zu Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Wohlbefinden, sozialen Beziehungen und dem Beitrag stehen, den ältere Arbeitnehmer für Unternehmen leisten können.
- **Kollektiv:** Dies sind Strategien, die mittels Kollektivverhandlungen und Partnerschaften zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern entwickelt werden.
- **Organisatorisch:** Dies sind Strategien, die auf Organisationsebene ausgearbeitet werden und die Beibehaltung von Kompetenz und Arbeit, Wissenstransfer, Personalpraktiken und Änderungen der Arbeitsorganisation und Arbeitszeit betreffen.

- Gesellschaftlich: Dies sind Strategien, die von Regierungen entwickelt werden, die aktives Altern, verbesserte Gesundheit und Wohlbefinden, reduzierte Kosten für Pensionen, Gesundheits- und Sozialdienste betreffen.

Viele dieser Ansätze überschneiden sich, beispielsweise können individuelle, kollektive und organisatorische Ansätze die Sozialpartner auf unterschiedlichen Ebenen involvieren. Gesellschaftliche Strategien spielen auch eine Rolle bei der Gestaltung dessen, wie Elektrizitätsunternehmen auf die demographische Alterung reagieren, durch die Festlegung des Pensionsalters oder die Entwicklung nationaler Ansätze für Qualifikationsentwicklung, lebenslanges Lernen oder flexible Arbeitszeiten.

Unternehmensfallstudie: Vattenfall, Schweden

In Vattenfall wird Altersmanagement als strategische Hauptpriorität für das nächste Jahrzehnt betrachtet. Das Unternehmen hat sich beispielsweise auf die Bindung älterer Arbeitnehmer, die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und den generationenübergreifenden Transfer von Wissen und Kompetenzen konzentriert. Ein Altersmanagement-Programm *Ageing Workforce Management Programme* wurde eingeführt, um die Erhöhung des Pensionsalters im Unternehmen auf 65 Jahre zu unterstützen. Das Altersmanagement-Programm umfasst Seminare für Arbeitnehmer im Alter von mehr als 57 Jahren zur Verbesserung ihrer Kompetenz und Motivation zur Verlängerung ihrer Karriere, ein spezielles Programm (80-90-100) zur Reduzierung der Arbeitsbelastung und Arbeitsstunden von Arbeitnehmern im Alter von über 58 Jahren, Führungstraining für Alters- und Gesundheitsmanagement, die Entwicklung eines „Senior Resource Pools“ - eine spezielle Struktur für die Wiederbeschäftigung gekündigter älterer Arbeitnehmer und Networking für Manager und ältere Arbeitnehmer (entwickelt mit der finnischen PWD-Technical Division in Helsinki).

Unternehmensfallstudie: EON-Energie, Deutschland

EON-Energie ist einer von mehreren Geschäftsbereichen bei EON, mit 90.000 Arbeitnehmern in Deutschland und Osteuropa. Das Unternehmen anerkennt die bevorstehende Herausforderung in Bezug auf die demographische Alterung, insbesondere in den nächsten fünf Jahren und überarbeitet derzeit ihre Personalverwaltung und andere Unternehmensrichtlinien und -Strategien, damit dies widerspiegelt wird. Die Richtlinien über Personalmanagement und demographische Alterung wurden im EON-Konzern allgemein entwickelt und im Jahr 2008 wurde eine *New People's Strategy* zwischen dem Unternehmen und den Gewerkschaften vereinbart. Dies ist die erste Personalstrategie für den Konzern und sie umfasst elf strategische Initiativen, wobei sich zwei auf ältere Arbeitnehmer beziehen. Die erste betrifft die Entwicklung eines Instrumentes für Belegschaftsdemographie und Planung. Die zweite bezieht sich auf die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer, insbesondere im Alter von über 50 Jahren. Das Unternehmen hat zudem eine *Gesundheitsmanagementstrategie* entwickelt, die auf die Verbesserung der Gesundheit und Fitness der Arbeitnehmer abzielt, ungeachtet ihres Alters, um die Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern. Das Unternehmensprogramm für Wissenstransfer wurde für Arbeitnehmer von über 50 Jahren entwickelt, und man arbeitet derzeit ein Toolkit bezüglich der Umsetzung des Wissenstransfers aus. Das Unternehmen ist davon überzeugt dass das deutsche System der Mitbestimmung zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern wurde von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Human Resources-Initiativen in Bezug auf demographische Alterung. Es gab eine gute Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat des Unternehmens, und das Unternehmen ist der Ansicht dass Initiativen langfristig nicht nachhaltig sein werden, wenn keine Akzeptanz bei den Arbeitnehmern besteht.

1.4.2 Die wirtschaftlichen Vorteile eines proaktiven Ansatzes für Altersmanagement für Unternehmen

Neue Herausforderungen stellen sich der Elektrizitätswirtschaft in Europa. Die Restrukturierung und der Marktwettbewerb haben dazu geführt, dass Unternehmen eine Reihe von Innovationen in Betracht ziehen müssen, die zu ihrer strategischen Entwicklung beitragen können. Altersmanagement erfordert eine integrierte Vorgangsweise mit Aktionen in einer Vielzahl von Bereichen, einschließlich der Veränderung der Auffassungen über Alter, die Umsetzung von Maßnahmen im gesamten Zyklus eines Berufslebens und die Förderung von Verbindungen und Kooperationen zwischen den Generationen. Altersmanagement erfordert ebenso gute Arbeitsbedingungen während des gesamten Lebenszyklus, sodass das Potential der Arbeitskräfte genutzt und maximiert wird. Die Bewältigung der Auswirkungen einer alternden Belegschaft ist eine gemeinsame Verantwortlichkeit der Sozialpartner.

Die wirtschaftlichen Vorteile eines proaktiven und strategischen Ansatzes für Altersmanagement und Altersdiversität sind in Abbildung 6 dargestellt.

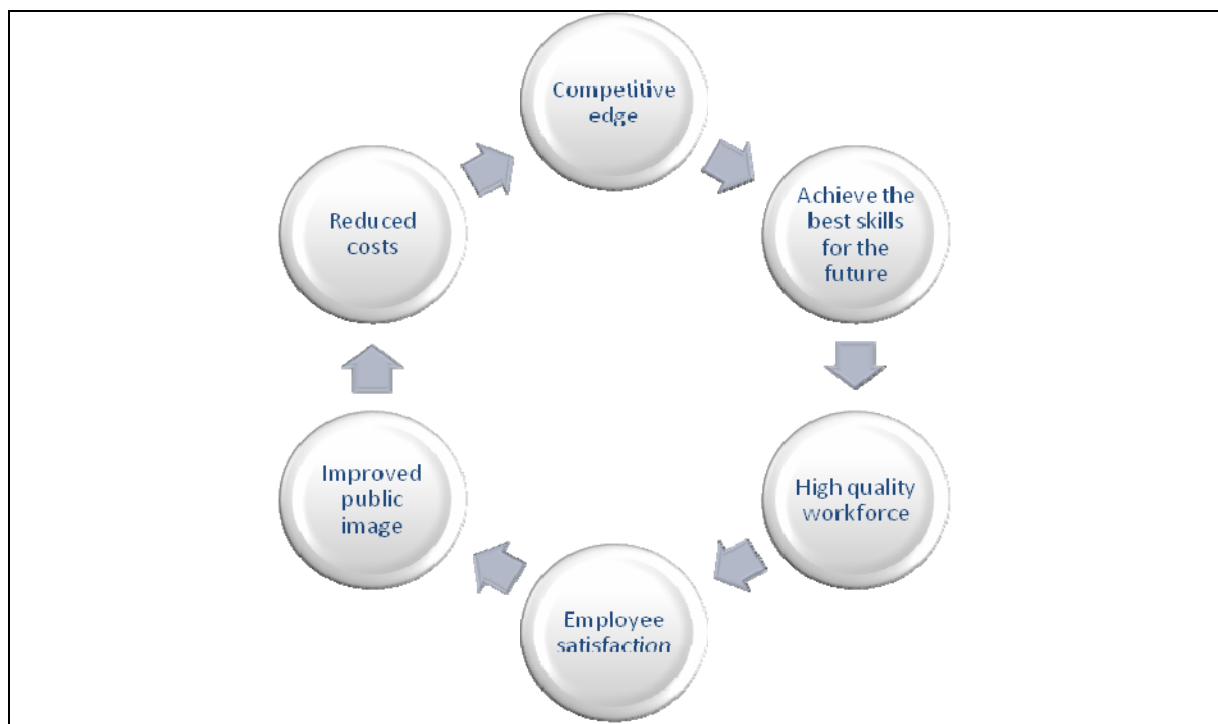


Abbildung 6: Die wirtschaftlichen Vorteile eines strategischen Ansatzes für Altersmanagement

Aufrechterhaltung eines Wettbewerbsvorteils in einer marktorientierten Branche

Ein geplanter Ansatz für Altersmanagement wird Unternehmen ermöglichen, zukunftsorientiert und in einem wettbewerbsbetonten globalen Markt erfolgreich zu sein. Dies wird zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Effizienz und Kostenreduktion beitragen. Dies wird auch das Ergebnis gesteigerter Innovation, Kreativität und Motivation der Arbeitnehmer sein.

Reduzierte Kosten

Altersmanagement-Maßnahmen können kosteneffizient sein, und zwar durch die Reduktion von Abfindungszahlungen, niedrigere Abwesenheitsraten und einen Rückgang der Mitarbeiterfluktuation.

Schaffung einer qualitativ hochwertigen Belegschaft

Die Schaffung einer qualitativ hochwertigen Belegschaft wird das Ergebnis von Maßnahmen zur Akquisition und Bindung der besten und talentiertesten Arbeitnehmer aller Altersgruppen sein.

Unternehmen erreichen den besten Qualifikationsmix und die besten Qualifikationsanforderungen für die Zukunft.

Die Erreichung des korrekten Qualifikationsmix und der korrekten Qualifikationsanforderungen in der Zukunft wird gewährleisten, dass die Qualifikationsanforderungen, die notwendig sind, um den neuen technologischen Veränderungen in der Branche zu entsprechen, geplant werden können. Die Bindung der Qualifikationen, des Wissens und der Erfahrung älterer Arbeitnehmer wird bei der Erzielung der vollständigen Ausschöpfung der Qualifikationen bei Unternehmen helfen. In einigen Fällen bedeutet dies, dass Arbeitsplätze so umgestaltet werden, dass sie den Bedürfnissen alternder Arbeitnehmer entsprechen. Die Integration älterer Arbeitnehmer in der Belegschaft mittels einer nachhaltigen und gesunden Arbeitsumgebung wird auch bei der Verbesserung der Bindung und Motivation helfen.

Unternehmen haben ein verbessertes öffentliches Image.

Das Profil und die Reputation von Unternehmen werden verbessert, sodass sie als Arbeitgeber erster Wahl betrachtet werden. Das bedeutet, ein dynamisches öffentliches Image zu haben, das jungen Menschen anspruchsvolle Karrieren bietet, und die Akquisition der besten und talentiertesten Menschen wird aus einer strategischen Vorgangsweise in Bezug auf Altersdiversität resultieren. Kundenvorteile und -Zufriedenheit werden ebenso verbessert, wenn die Belegschaft den Kundenbestand reflektiert.

Verbesserte Mitarbeiterbeziehungen und Mitarbeiterzufriedenheit

Verbesserte Mitarbeiterbeziehungen und Mitarbeiterzufriedenheit sind häufig das Ergebnis der Sozialpartnerschaft am Arbeitsplatz; dies kann bei der Steigerung der Loyalität im Unternehmen helfen, die Arbeitsbedingungen verbessern, und kann wiederum zu einer erhöhten Bindung von Mitarbeitern und niedrigeren Abwesenheitsraten führen.

Beispiele verschiedener nationaler Initiativen

In Österreich gibt es verschiedene Ansätze im Hinblick auf Altersmanagement in verschiedenen Märkten und Sektoren. Die Initiative *Arbeit und Alter*, gegründet von der Arbeiterkammer und der Österreichischen Industriellenvereinigung hat eine Reihe von Projekten unterstützt und finanziert, die sich mit Altersdiversität auf Unternehmensebene befassen.

Ein Projekt über Altersmanagement: *Die verschiedenen Lebensstadien als Managementherausforderung* wurde als Schulungsprojekt entwickelt, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu verbessern. Das Projekt ist Teil des finnischen nationalen Programms für alternde Arbeitnehmer und wird vom finnischen Institut für Arbeitsmedizin (FIOH) durchgeführt. Das Projekt bezweckt die Verbesserung des *altersbezogenen Wissens* durch Steigerung des Bewusstseins über die Potentiale, Kapazitäten und Möglichkeiten älterer Arbeitnehmer; die Entwicklung von *Einstellungen gegenüber dem Alter* durch Einführung von Maßnahmen zur Unterstützung der Nutzung der alternden Belegschaft und zur Umsetzung von *Altersstrategien* mittels Personalrichtlinien und gewährten Praktiken; sowie die Verbesserung des *altersbezogenen Know-hows* mittels Weiterbildungsprogrammen für das Management.

<http://pre20031103.stm.fi/english/tao/publicat/manyfaces/themanyfaces.pdf>

In Schweden hat die Besorgnis über zukünftigen Arbeitskräftemangel die Regierung veranlasst, zwei Interventionsprogramme über Altersmanagement für den öffentlichen Sektor zu gründen. Die Ziele beider Programme sind die Umkehrung des Trends zu langfristigen Krankmeldungen und Frühpension. Die Altersmanagement-Schulung und das professionelle Hilfsprogramm bieten ein Betreuungsprogramm für Mitglieder des mittleren Managements, mit dem Schwerpunkt der Beschäftigungsfähigkeit und der Schaffung von altersfreundlichen Arbeitsorganisationen. Eine enge Zusammenarbeit zwischen den Sozialpartnern wird dabei als maßgeblich betrachtet.

In Norwegen war die jüngste Pensionsreform eine Reaktion auf die alternde Bevölkerung. Die Regierung plant ab 2010 die Einführung eines Systems flexibler Pensionierung, das im Alter von 62 bis 75 Jahren in Anspruch genommen werden kann. Es wird vorgeschlagen, dass ein Arbeitnehmer - wenn er dies möchte - ab dem Alter von 62 Jahren eine Pension beziehen kann, während er gleichzeitig auf Voll- oder Teilzeitbasis arbeitet. Die Reform stellt eine bedeutende Anregung zur Fortsetzung der Arbeit mit flexiblen Möglichkeiten dar.

Eine aktuelle Kampagne zur Anregung der Menschen, länger zu arbeiten, wurde kürzlich in Norwegen eingeführt: "win-win": www.vinnvinn.org. Darüber hinaus hatte eine Vereinbarung zwischen den Sozialpartnern und der Regierung (IA-avtale) Einfluss auf die Politik der Elektrizitätsunternehmen. Die Vereinbarung legt drei Ziele fest: Reduzierung der Krankmeldungen, Erhöhung des durchschnittlichen Pensionsalters und Einbeziehung von Menschen mit langfristiger Arbeitsunfähigkeit im Berufsleben.

In Norwegen wurde das Centre for Seniorpolitik gegründet, um Einzelpersonen, Unternehmen und Politiker auf die Vorteile einer Anpassung des Arbeitsplatzes auf die Bedürfnisse einer alternden Belegschaft aufmerksam zu machen. Durch die Förderung von Forschung, mittels Bewusstseinskampagnen und durch die Herstellung von Links mit der Gewerkschaft, dem Arbeitgeberverband und Politikern ermutigt das Centre eine breite Auswahl an Aktivitäten, die die Umkehrung des steigenden Trends zur Frühpension bewecken. www.seniorpolitik.no

1.4.3 Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitsplatzqualität im gesamten Lebenszyklus: Europäische Perspektiven

Die Erwerbsfähigkeit ist entscheidend für die Arbeitsqualität und die Bindung älterer Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt. Sie bezieht sich auf Gesundheit, professionelle Kompetenzen, Arbeitsinhalt und Arbeitsbedingungen. Die Aufrechterhaltung der Erwerbsfähigkeit bedeutet das Finden eines Gleichgewichts zwischen beruflichen und privaten Ressourcen, wie beispielsweise Gesundheit, professionelle Kompetenz und Werte über den gesamten Lebenszyklus (Europastiftung 2007). In verschiedenen Stadien des Berufslebens eines Menschen werden sich die persönlichen Ressourcen und die Arbeitsumgebung verändern, beispielsweise aufgrund von technologischen Veränderungen, Unternehmensrestrukturierungen oder auf Basis der Auswirkungen des Alterungsprozesses. Wenn ältere Arbeitnehmer nicht in der Lage sind, ein gutes Gleichgewicht zwischen ihren persönlichen Ressourcen und der Arbeitsumgebung zu schaffen, werden sie den Arbeitsmarkt wahrscheinlich zu einem früheren Zeitpunkt verlassen, als diejenigen, die ihre Erwerbsfähigkeit mit angemessenen Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalt aufrechterhalten können. Die Arbeitsqualität steht daher im Mittelpunkt der Bindung älterer Arbeitnehmer. Dies war eine Priorität, die vom Europarat 2000 in Lissabon festgelegt wurde, und ist ein Hauptelement der beschäftigungspolitischen Richtlinien 2005-2008, die vom Europarat im Jahr 2005 erstellt wurden.

Die Europäische Kommission beurteilt derzeit den Fortschritt in Bezug auf die Arbeitsqualität mittels einer Reihe von Indikatoren, die als Hauptelemente der Arbeitsqualität mit Relevanz für die Altersdiversität betrachtet werden. Die Kommission hat berichtet, dass es nach wie vor Raum für Verbesserungen gibt, obwohl bereits ein Fortschritt bei der Erreichung dieser Indikatoren erzielt wurde. Sie umfassen:

- Qualifikationen, lebenslanges Lernen und Karriereentwicklung;
- Geschlechtergleichheit;
- Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz;
- Flexibilität und Sicherheit;
- Einbeziehung und Zugang zum Arbeitsmarkt;
- Arbeitsorganisation und Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben;
- Sozialdialog und Einbeziehung der Arbeitnehmer;
- Diversität und Nichtdiskriminierung;
- Allgemeine Arbeitsleistung.

Die Europastiftung (2007) entwickelte ein Arbeitsqualitäts- **und Beschäftigungsmodell** auf Basis der Analyse der Umfrage zu den europäischen Arbeitsbedingungen. Diese Kriterien sind relevant als Rahmenwerk für Altersmanagement und das Management einer altersdiversen Belegschaft. Es gibt vier Hauptelemente zur Förderung der Arbeitsqualität und Beschäftigung älterer Arbeitnehmer:

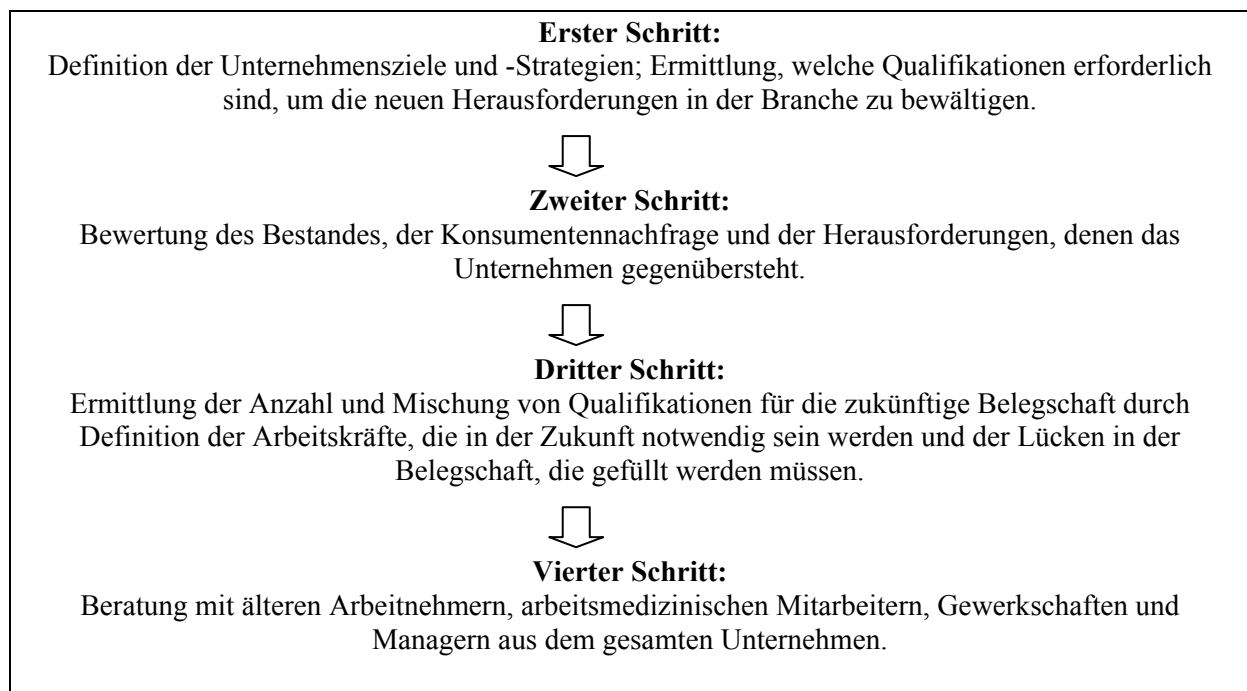
- Gewährleistung der Karriere- und Beschäftigungssicherheit;
- Aufrechterhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens von Arbeitnehmern;
- Entwicklung von Qualifikationen und Kompetenz;
- Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben.

1.5 Der Umgang mit einer alternden Belegschaft: Entwicklung einer strategischen und umfassenden Vorgangsweise in der Elektrizitätswirtschaft

1.5.1 Einleitung

“Ein umfassender Ansatz des Altersmanagements wandelt das Alterungsproblem in eine Nagelprobe für die Qualität des gesamten Bereichs an HR-Maßnahmen um, und umfasst alle Aspekte der Personalverwaltung von der Rekrutierung bis zum Dienstaustritt”. (Europäische Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, 2006: 23)

Es gibt viele Möglichkeiten, mit denen Elektrizitätsunternehmen eine Strategie und einen umfassenden Ansatz für Altersmanagement entwickeln können. Wie dieses Kapitel zeigt wurde das Management einer vielfältigen Belegschaft zunehmend bedeutend für Elektrizitätsunternehmen in einem wettbewerbsbetonten Markt. Es gibt vier Hauptschritte zur Erreichung eines strategischen und umfassenden Ansatzes für Altersmanagement, wie nachfolgend erläutert.



Diese vier Schritte bedeuten, dass Unternehmen nicht mehr gezwungen sind, auf Probleme zu reagieren, wenn sie sich stellen, sondern vorausschauen und künftige Möglichkeiten nutzen. Ein Teil dieses Ansatzes erfordert eine Bewusstseinssteigerung und Schulung von Managern und Teamleitern über altersbezogene Themen, sodass sie die Bedeutung von integrierten und umfassenden Ansätzen erkennen, sowie auch die Verknüpfung individueller Lösungen mit allgemeinen strategischen Zielen.

Unternehmensfallstudie: Axpo, Schweiz

Die Axpo Holding ist ein Elektrizitätsunternehmen mit rund 4.000 Arbeitnehmern, und ist die Dachgesellschaft von vier Unternehmen im Bereich Informationstechnologie, Vertrieb, Energieerzeugung und Verkauf. Diese vier Unternehmen verwenden verschiedene Richtlinien und Praktiken im Hinblick auf Altersmanagement. Das Unternehmen ist mit einer beträchtlichen Alterung der Arbeitskräfte konfrontiert - deren Auswirkungen insbesondere in den nächsten fünfzehn Jahren dramatisch sein werden. Das Unternehmen hat zahlreiche Programme eingeführt, um ältere Arbeitnehmer am Arbeitsplatz zu unterstützen und zu binden. Es erkennt, dass es in den kommenden Jahren entscheidend sein wird, mehr Richtlinien in diesem Bereich zu entwickeln, da sich die Situation in der Zukunft dramatisch entwickeln wird. Axpo anerkennt, dass es bei einer alternden Belegschaft notwendig ist, Mitarbeiter zu binden und sich anzuhören, was sie vom Arbeitsplatz erwarten. Das Unternehmen verfolgt zwei Ziele in seiner Personalstrategie: Die Erhaltung älterer Arbeitnehmer und die Rekrutierung der besten jungen Menschen für das Unternehmen. Das Unternehmen hat herausgefunden, dass die meisten Arbeitnehmer durchschnittlich 5-10 Jahre im Unternehmen bleiben, und das Finden von Wegen zur langfristigen Bindung von Mitarbeitern rückte in den Mittelpunkt des umfassenden Ansatzes des Unternehmens in seiner Personalstrategie. Beispiele für die getroffenen Initiativen über Altersmanagement umfassen: Flexible Arbeitszeiten für ältere Arbeitnehmer, Programme für Nacht- und Wochenendarbeit, Arbeitsplatzrotationsprogramme, die Axpo Talent-Liga, Wissenstransferprogramme, Seminare für die Karriereentwicklung von älteren Arbeitnehmern und Pensionsvorbereitung. Das Unternehmen verfügt über ein System für die interne Vertretung von Mitarbeitern, das sehr gut funktioniert hat. Es gibt jährlich zwischen drei und fünf Versammlungen, bei denen Arbeitnehmer und Manager Meinungen und Möglichkeiten austauschen. Die Mitarbeitervertretung wird von einem Arbeitsplatz-Präsidenten, einem stellvertretenden Präsidenten und einem Sekretär koordiniert.

1.5.2 Die Vorteile eines strategischen und umfassenden Ansatzes für Unternehmen

Die Vorteile eines strategischen und umfassenden Ansatzes für Altersmanagement bei Elektrizitätsunternehmen sind:

- Altersmanagement ist in allgemeine Unternehmensstrategien, Personalverwaltung, Führung, Belegschaftsplanung und Maßnahmen zur Erreichung des besten Qualifikationsmix für die Zukunft integriert.
- Altersmanagement wurde Teil der allgemeinen Unternehmenskultur, und dies kann die Akzeptanz und Billigung von Maßnahmen durch die Belegschaft im Allgemeinen sowie das Engagement von Linienmanagern steigern.
- Altersdiversität wurde ein zentrales Ziel der Unternehmenskultur, und ermöglicht Unternehmen, den Mehrwert von Altersdiversität für ihre Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität zu erkennen.
- Altersmanagement-Strategien haben mehr Chance auf Erfolg und Nachhaltigkeit, wenn sie einen Lebenszyklus-Ansatz berücksichtigen.
- Altersmanagement wird ein zentrales Element der Verhandlungen zwischen Gewerkschaft und Unternehmen, was wiederum die Relevanz und Akzeptanz von Initiativen steigert.

Unternehmensfallstudie: Agder Energi, Norwegen

Agder Energi ist ein Unternehmen im Süden Norwegens mit mehr als 1.100 Mitarbeitern und mehr als 150.000 Kunden in dieser Region. Der Konzern erlebt einen Prozess kontinuierlicher industrieller Geschäftsentwicklung, und bewegt sich vom traditionellen Energiesektor in Richtung eines Industriekonzerns, mit Kunden in ganz Norwegen. Es gibt eine Reihe von Programmen, die zur Bindung älterer Arbeitnehmer umgesetzt wurden, einschließlich der Einführung eines Teilruhestands und von zusätzlichen Urlaubstagen für ältere Arbeitnehmer als Anreiz, länger am Arbeitsmarkt zu bleiben. Das Unternehmen konnte äußerst erfolgreich die krankheitsbedingte Abwesenheitsrate auf 3,8 Prozent der Gesamtarbeitszeit im Jahr 2006 reduzieren. Dies wird in ein Programm gemäß der IA-Vereinbarung (pauschales Berufsleben) umgewandelt, das erfolgreich umgesetzt wurde. Die neue Personalstrategie des Konzerns wurde erstellt, um einige der neuen Herausforderungen zu reflektieren, denen das Unternehmen gegenübersteht, sowie die Notwendigkeit, in Zukunft über genügend qualifizierte Mitarbeiter verfügen zu können. Dies umfasste Kompetenzentwicklung und Programme, die zur Bindung älterer Arbeitnehmer beitragen. Das Unternehmen anerkennt, dass es ein hohes Maß an Konkurrenz um die besten Mitarbeiter gibt, und es hat neue Maßnahmen zur Rekrutierung und Bindung von Arbeitnehmern umgesetzt. Der Konzern hat auch zu einem erfolgreichen Ausbildungsprogramm beigetragen, in dem junge Universitätsabsolventen eine einzigartige Chance bekommen, eine Traineeperiode von insgesamt 18 Monaten bei den an diesem Programm teilnehmenden Unternehmen zu absolvieren. Das Trainee Sør-Projekt wird von Agder Energi verwaltet und hat positive Auswirkungen auf die Rekrutierung junger, gut ausgebildeter Arbeitnehmer.

1.5.3 Die verschiedenen Elemente bewährter Praxis im Altersmanagement

Die Entwicklung eines **strategischen und umfassenden** Ansatzes für Altersmanagement erfordert, dass Unternehmen:

- Strategisch und vorausblickend sind;
- Richtlinien, Verfahren und Praktiken entwickeln, die umfassend und integriert sind;
- Holistisch vorgehen und alle Elemente des Altersmanagements berücksichtigen;
- Sich auf die Prävention altersbezogener Probleme konzentrieren;
- Einen Lebenszyklus-Ansatz ausführen;
- Altersdiversität als positives Element von Gleichheit und Diversität darstellen;
- Bewährte Praktiken entwickeln.

Leibold und Voelpel (2006) ermitteln die fünf Hauptbereiche, in denen Organisationen Richtlinien und Aktionen entwickeln müssen, um zu einem umfassenden Ansatz für Altersmanagement beizutragen. Dies sind Denkweise des Managements, Wissensmanagement und Lernen, Gesundheitsmanagement, Arbeitsumgebung und Ergonomie sowie Personalmanagement.

1. **Denkweise des Managements:** Dies kann auf zwei Arten behandelt werden. Die Denkweise des einzelnen Arbeitnehmers in Bezug auf Arbeit und auch die Sichtweise der Organisation in Bezug auf ältere Arbeitnehmer. Das bedeutet die Veränderung der Denkweise der Organisation, sodass sie den Beitrag älterer Arbeitnehmer mit mehr Erfahrung wertschätzt. Dies bedeutet auch die Entwicklung eines Verständnisses für spezielle Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer, indem man beispielsweise älteren Arbeitnehmern ermöglicht, ihre Arbeitszeit zu reduzieren, wenn sie sich dem Ende ihres Berufslebens nähern. Die Ermöglichung für Arbeitnehmer, neue Funktionen und Verantwortungen zu übernehmen, beispielsweise in einer Beratungsfunktion, kann eine hervorragende Möglichkeit sein, um ältere Arbeitnehmer zu binden und auch ihre Qualifikationen und ihr Wissen beizubehalten.
2. **Wissensmanagement und Lernen:** Dabei geht es um die Fähigkeit älterer Arbeitnehmer, zu lernen und um die Fähigkeit von Organisationen, Wissen zu binden und zu übertragen. Das

Hauptziel ist die Aufrechterhaltung von Wissen und die Förderung von generationenübergreifendem Wissen, Know-how und Qualifikationen. Beispiele dafür sind der gemeinsame Einsatz von jungen und älteren Managern bei Workshops und Versammlungen, die Einrichtung von Betreuungsprogrammen mit älteren und jüngeren Arbeitnehmern, die Umsetzung von Arbeitsplatzrotationsprogrammen über Unternehmen hinweg und zwischen Unternehmen zur Reduzierung der Monotonie am Arbeitsplatz und zum Transfer von Wissen.

3. **Gesundheitsmanagement:** Dabei geht es um die Erhaltung und Stärkung der körperlichen Leistungskraft älterer Arbeitnehmer. Viele Unternehmen haben Gesundheitsmanagement in ihren Altersmanagement-Programmen integriert, um Gesundheitsprobleme älterer Arbeitnehmer zu verringern. Die Organisation von Gesundheits- und Fitnessprogrammen am Arbeitsplatz, gemeinsam mit Gesundheitserziehung und Schulung kann bei der Verbesserung des Wohlbefindens der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz helfen. Regelmäßige Gesundheitsuntersuchungen, einschließlich der Prävention einiger körperliche Probleme älterer Arbeitnehmer, wie beispielsweise RSI-Syndrom oder Rückenprobleme, können durch Arbeitsplatzrotationsprogramme und angemessenen Arbeitseinsatz vermieden werden, sodass Arbeitnehmer Funktionen innehaben, die ihren physischen Fähigkeiten und Training angemessen sind.
4. **Arbeitsumgebung und Ergonomie:** Beschäftigt sich mit den Auswirkungen für die organisatorische Umgebung und Ergonomie im Hinblick auf eine alternde Belegschaft. Die Arbeitsleistung im Hinblick auf Arbeitsumgebung und Ergonomie ist insbesondere für ältere Arbeitnehmer relevant. Sie können Gesundheitsprobleme vermeiden und gewährleisten, dass Arbeitnehmer ihre Aufgaben effizient ausführen können. Häufig sind Arbeitsplätze für jüngere und körperlich voll einsatzfähige Arbeitnehmer ausgestattet und entsprechen nicht den Bedürfnissen einer älteren Belegschaft, z.B. mit höheren anpassungsfähigen Arbeitsplätzen usw.
5. **Personalmanagement:** Anpassung und Umsetzung von Personalmanagement-Instrumenten, um die Herausforderungen einer alternden Belegschaft zu bewältigen. Beispiele sind Möglichkeiten zur Karriereentwicklung, Betreuung als Instrument der Nachfolgeplanung, flexible und schrittweise Pensionierung.

Zu den Beispielen bewährter Praxis verschiedener Unternehmen im Hinblick auf Altersmanagement gehören:

- Maßnahmen zur Anregung eines aktiven Alterns am Arbeitsplatz mittels Initiativen zur Verringerung von Stress bei älteren Arbeitnehmern, die in Schicht arbeiten oder einen hohen Druck am Arbeitsplatz erfahren.
- Altersspezifisches Wissen zur Verbesserung der Kapazitäten älterer Arbeitnehmer durch die Umwandlung von implizitem Wissen in explizite Formen von Expertise, bei gleichzeitiger Gewährleistung, dass ältere Arbeitnehmer Zugang zu Weiterbildungsprogrammen haben, die ihre Ausbildung und Entwicklung verbessern.
- Nachhaltige Arbeitsumgebungen, die umfassende und ganzheitliche Ansätze für Personalmanagementpraktiken und Arbeitsmedizin umfassen. Eine gesunde Arbeitsumgebung kann helfen, die Personalproduktivität zu steigern und Arbeitsbedingungen zu bieten, die motivierend, herausfordernd und befriedigend sind. Sie hilft bei der Verbesserung der körperlichen und geistigen Gesundheit und steigert das Leistungsvermögen.
- Flexible Arbeitszeitmodelle, die älteren Arbeitnehmern ermöglichen, gemäß den für sie geeigneten Arbeitszeitplänen zu arbeiten und die sie gleichzeitig am Arbeitsplatz halten.

Unternehmensfallstudie: RWE, Deutschland

Das Energieunternehmen RWE betrachtet das Management des demographischen Wandels als eine seiner Hauptprioritäten im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit am europäischen Markt. In den nächsten sieben bis zehn Jahren wird eine erhebliche Anzahl an Arbeitnehmern in den Ruhestand treten. Dies stellt eine erhebliche Herausforderung im Unternehmen dar, insbesondere weil man Schwierigkeiten hat, genügend neue junge Talente zu rekrutieren und Mitarbeiter langfristig zu binden. Das Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben und die Verbesserung der Karriereöglichkeiten für Frauen gewinnen in Folge der demographischen Veränderung ebenso an Bedeutung. Wie der Jahresbericht von RWE 2007 erläutert: "Übermäßige Alterung, eine rückgängige Bevölkerungszahl und der Mangel an angehenden Fachleuten: Dies sind die Schlagwörter, die den demographischen Wandel unserer Gesellschaft beschreiben. Das Ergebnis sind erhebliche Risiken für die deutsche Wirtschaft - nicht nur in der fernen Zukunft, sondern auch heute. RWE stellt sich diesen Herausforderungen". Das Unternehmen verfügt über eine Reihe von umfassenden personalpolitischen Richtlinien, mit Schwerpunkt auf langfristige Personalplanung und -Bindung, die Schulung von jungen Erwachsenen sowie die systematische Förderung von Arbeitnehmern, um in Zukunft den korrekten Qualifikationsmix zu erreichen, die Rekrutierung neuer Talente, die Bindung älterer Arbeitnehmer und die Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden älterer Arbeitnehmer. Die vom Unternehmen in seinem 'Demographischen Handbuch 2007' eingeführten Prioritäten umfassen Empfehlungen für Unternehmenskultur, Personalentwicklung, flexible Arbeitsbedingungen und Gesundheitsförderung. Ein innovativer Ansatz war die Entwicklung einer Methode zur Beurteilung des Potentials von Arbeitnehmern auf der Grundlage, dass viele Arbeitnehmer "Potential auf mehreren Ebenen" haben. Das Ziel ist die Förderung von Talent durch die Ermittlung individueller Stärken und Schwächen. Durch den Vergleich der Mitarbeiterqualifikationen mit den Arbeitsplatzanforderungen ist das Unternehmen in der Lage, notwendige Aktionen herauszufinden und in einem frühen Stadium spezielle Personalentwicklungsmaßnahmen zu initiieren. Gleichzeitig versetzt dieses Instrument das Unternehmen in die Lage, personalbezogene Risiken zu ermitteln und nötigenfalls Gegenmaßnahmen zu ergreifen. RWE hat eine Reihe von Projekten veranlasst und sich mit anderen Unternehmen zum 'Demographie-Netzwerk' zusammengeschlossen, einer Initiative des deutschen Ministerium für Arbeit und soziale Angelegenheiten und der Initiative für Neue Qualität am Arbeitsplatz.

Unternehmen laufen Gefahr, wichtiges Wissen zu verlieren, wenn erfahrene Arbeitnehmer in den Ruhestand treten. Das bedeutet, dass Unternehmen integrierte, relevante und angemessene Personalstrategien entwickeln müssen, wie beispielsweise Wissenstransfer, Pensions- und Umschulungsprogramme, nachhaltige Schulung und Entwicklung sowie angemessene Arbeitsplatzgestaltung.

Ein strategischer und umfassender Ansatz für Altersmanagement ist solcherart, dass er alle Aspekte der Rollen, Funktionen und Transaktionen einer Organisation in Bezug auf Altersmanagement in Erwägung zieht und plant. Die effektivsten Methoden für Altersmanagement sind diejenigen, die integriert, umfassend und präventiv sind, die Probleme und Hindernisse vorwegnehmen und die sich auf einen Lebenszyklus-Ansatz im Hinblick auf das Berufsleben aller Altersgruppen konzentrieren. Ein umfassender Ansatz kann Themen, wie beispielsweise Arbeitsorganisation, Schulung und Entwicklung, Beschäftigungsfähigkeit, Arbeitszeit, Personalpolitik, Aufgaben und organisatorische Veränderungen einschließen, die verschiedene Altersprofile in der Organisation berücksichtigen. Ein strategischer Ansatz nimmt Änderungen vorweg, schaut voraus und plant langfristig, sodass Probleme aufgrund der demographischen Alterung in einem frühen Stadium verhindert werden. Das bedeutet, dass alle Teile der Organisation rund um einen strategischen Ansatz an Altersmanagement arbeiten.

Erfolgreiches Altersmanagement muss sich auf alle Aspekte des Lebenszyklus konzentrieren und sollte die Einbeziehung und Ermächtigung aller Arbeitnehmer anstreben. Die zugrunde liegende Argumentation ist, dass die Richtlinien zum Nutzen älterer Arbeitnehmern eine langfristige Auswirkung auf Unternehmen haben, und zwar durch die Schaffung nachhaltiger Arbeitsplätze, die mit dem langfristigen Qualifikationsbedarf von Unternehmen abgestimmt werden können. Die Veränderung von Meinungen und Auffassungen über ältere Arbeitnehmer steht im Mittelpunkt eines erfolgreichen Altersmanagements. Um eine Änderung der Auffassung und des Bewusstseins auf allen Ebenen herbeizuführen, ist es wichtig, das Bewusstsein über demographische Alterung durch Schaffung eines positiven Images und von Rollenmodellen für ältere Menschen zu steigern.

Unternehmensfallstudie: Statkraft, Norwegen

Stakraft beschäftigt insgesamt 2.287 Mitarbeiter, von denen 39 Prozent über 50 Jahre alt sind. Das Durchschnittsalter der Arbeitnehmer ist 46 Jahre. Das Unternehmen betrachtet die Alterung der Arbeitskräfte als maßgebliche Herausforderung. Die wichtigste Herausforderung ist es, genügend qualifizierte Arbeitnehmer zum richtigen Zeitpunkt und in Übereinstimmung mit strategischen Anforderungen zu haben. Dies erfordert eine entsprechende Personalplanung. Vor allem Arbeiter mit einem Lehrbrief werden die größte Herausforderung darstellen, und das Unternehmen wird in diesem Bereich ab 2012 eine erhebliche Mitarbeiterzahl verlieren. Das Unternehmen hat eine Reihe von Initiativen zur Rekrutierung und Bindung von Arbeitnehmer aller Altersgruppen eingeführt, und insbesondere zur Bindung älterer Arbeitnehmer. Es gab einen umfassenden Lebenszyklus-Ansatz in Bezug auf demographische Alterung, und zwar in Bereichen wie Akquisition und Bindung jüngerer und älterer Arbeitnehmer und detaillierter Personalplanung. Dazu gehören eine Personalpolitik für ältere Arbeitnehmer, flexible Arbeitszeiten und Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben, ein Schulungsprogramm für ältere Arbeitnehmer, ein Bonusprogramm für ältere Arbeitnehmer, die die Spitze ihrer Gehaltseinstufung erreicht haben, ein Schulungsprogramm für neu rekrutierte Arbeitnehmer, Programme für Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz, altersneutrale Rekrutierung, Programme für Wissenstransfer und Initiativen zum Thema lebenslanges Lernen für ältere Arbeitnehmer. Die Einführung einer wissensbasierten Personalplanung hat dem Unternehmen ermöglicht, ein deutliches und detailliertes Bild darüber zu bekommen, was erforderlich ist (hinsichtlich Mitarbeiteranzahl), und zwar für alle Arten von Positionen und technologische Qualifikationen in den verschiedenen Werken. Statkraft ist eines der beliebteren Unternehmen für neu qualifizierte Technologie- und Wirtschaftsstudenten. Die Popularität des Unternehmens ist von Platz 82 vor sechs Jahren auf Platz 15 im Jahr 2008 gestiegen.

Unternehmensfallstudie: Endesa, Spanien

Endesa hat ein globales Programm über Diversität und eine neue Personalpolitik entwickelt, die die Entwicklung von Richtlinien über Altersmanagement einschließt. In den nächsten 10 bis 15 Jahren werden eine erhebliche Anzahl von Führungskräften und Mitglieder des mittleren Managements in den Ruhestand treten. Im Unternehmen beginnen einige Geschäftsbereiche zu realisieren, dass sie ein ernsthaftes Problem mit einer alternden Belegschaft in Kombination mit Problemen bei der Akquisition und Rekrutierung jüngerer Arbeitnehmer haben. Ein Problem ist, dass ältere Arbeitnehmer auch als Hindernis für die Aufstiegsmöglichkeiten jüngerer Arbeitnehmer betrachtet werden. Das Unternehmen sieht dies als wichtigen Bereich an, in dem die Gewerkschaften eng mit dem Unternehmen zusammenarbeiten und bei der Entwicklung einer langfristigen Perspektive helfen können. Das Unternehmen sieht eine signifikante Herausforderung in der Entwicklung von Management- und Führungsqualifikationen, und aus technischer Perspektive Wissensmanagement in einigen der Kerngeschäftstätigkeiten, beispielsweise Engineering und Stromerzeugung. Vor mehreren Jahren hat das Unternehmen die Entscheidung getroffen, die Möglichkeit von Arbeitern, in Frühpension zu gehen, zu beenden, und Arbeitnehmer müssen folglich bis zum Alter von 60 Jahren aktiv bleiben. Dies hat dazu geführt, dass das Unternehmen Programme zur Übertragung von Wissen und zum Management der Motivation und des Engagements älterer Arbeitnehmer entwickelt hat. Das

Demographischer Wandel in der Elektrizitätswirtschaft in Europa
Richtlinien zur Förderung von Altersdiversität und Altersmanagementstrategien

Management von Talent, Führungsentwicklung, Wissensmanagement, Rekrutierung und Innovation sind die wesentlichsten Herausforderungen, die vom Unternehmen ermittelt wurden.

Endesa hat sechs Kernbereiche in ihrer Personalstrategie identifiziert, die eine Förderung der Altersdiversität anstreben: Akquisition von neuem Talent; Diversität und Chancengleichheit bei Weiterbildung, Karriereentwicklung und Beförderung; Wissensmanagement und die Notwendigkeit eines Pools an Arbeitnehmern, die Schulung und Wissen von älteren Arbeitnehmern erhalten; Aufbau von Talent im Unternehmen durch Akquisition, Integration und Weiterbildung von Arbeitnehmern im Kerngeschäft; Entwicklung von effektiven Beförderungssystemen, um die besten Arbeitnehmer zu binden und weiterzuentwickeln; Entwicklung der Effizienz und Leistung des Unternehmens durch Verbesserung der Qualifikationen und des Wissens von Mitarbeitern.

Kapitel 2: Instrumente des Altersmanagements

Dieses Kapitel des Toolkits bietet eine Reihe praktischer Instrumente und einen Leitfaden für die Sozialpartner in der Elektrizitätswirtschaft. Sie werden in folgenden Abschnitten behandelt:

- 2.1 Rekrutierung und Bindung älterer Arbeitnehmer
- 2.2 Gesundheit und Wohlbefinden älterer Arbeitnehmer
- 2.3 Akquisition von jüngeren Arbeitnehmern
- 2.4 Flexible Arbeitszeiten
- 2.5 Dienstaustritts- und Pensionspolitik
- 2.6 Sozialdialog

2.1 Rekrutierung und Bindung älterer Arbeitnehmer

Dieser Abschnitt bietet Informationen und Anleitungen über spezifische Personalmanagementinstrumente und Initiativen in Bezug auf die Rekrutierung und Bindung älterer Arbeitnehmer. Er zeigt die Vorteile der verschiedenen Maßnahmen und bietet praktische Beispiele und Fallstudien.

- Rekrutierung älterer Arbeitnehmer und altersfreundliche Rekrutierungspraktiken.
- Lebenslanges Lernen, Schulung und Verbesserung des Qualifikationsniveaus älterer Arbeitnehmer
- Karriereentwicklung älterer Arbeitnehmer
- Wissensmanagement und Wissenstransfer
- Arbeitsplatzrotation und Umschulung älterer Arbeitnehmer für neue Positionen
- Planung für den korrekten Qualifikationsmix
- Diversitätsmanagement

2.1.1. Rekrutierung älterer Arbeitnehmer und altersfreundliche Rekrutierungspraktiken

Die Rekrutierung älterer Arbeitnehmer bietet eine Reihe von Vorteilen für eine Organisation, insbesondere für die Fähigkeit einer Organisation, von Altersdiversität in Arbeitspraktiken zu profitieren. Da Elektrizitätsunternehmen mit neuen und wechselnden Kundenanforderungen konfrontiert werden, können ältere Arbeitnehmer helfen zu gewährleisten, dass die Dienstleistungen des Unternehmens auf eine Vielfalt von Kunden eingehen, und insbesondere auf die Bedürfnisse einer alternden Bevölkerung. Ältere Arbeitnehmer verfügen häufig über Qualifikationen, Erfahrung und Wissen, das jüngeren Bewerbern noch fehlt, und sie sollten aus diesem Grund für ihren tatsächlichen und potentiellen Beitrag geschätzt werden. Ältere Arbeitnehmer können auch über Qualifikationen verfügen, die einfach zum Nutzen der neuen organisatorischen und betrieblichen Anforderungen adaptiert und weiterentwickelt werden können. In diesem Sinn können ältere Arbeitnehmer helfen, das Qualifikationsprofil der Belegschaft zu steigern und folglich zu Innovation, Produktivität und Veränderung beitragen.

Statkraft, Norwegen

Statkraft hat keine Altersgrenze für Einstellungen. Vor kurzem hat das Unternehmen einen sehr qualifizierten Arbeitnehmer mit einem fachlichen Hintergrund im Alter von 63 Jahren eingestellt. In diesem Unternehmen ist eine Einstellung im Alter von über 50 Jahren nicht unüblich, obwohl die Mehrheit der Angestellten zwischen 30 und 40 Jahren alt ist. Das Unternehmen legt den Schwerpunkt auf Maßnahmen zur Förderung der Altersdiversität, des Wissenstransfers und der Bindung und Rekrutierung älterer Arbeitnehmer.

Was können Elektrizitätsunternehmen tun, um die Rekrutierung älterer Arbeitnehmer zu fördern?

Nachfolgend einige Personalpraktiken, die eingeführt werden können, um zu gewährleisten, dass Unternehmen Altersdiversität fördern und den Wert und Beitrag der Rekrutierung älterer Arbeitnehmer anerkennen:

Stellenanzeigen

Gewährleistung, dass Stellenanzeigen Altersdiversität fördern. Dies kann durch die Beseitigung von Altersgrenzen für die Rekrutierung in Stellenanzeigen erfolgen sowie durch die Erwähnung in Stellenanzeigen, dass ältere Arbeitnehmer mit relevanter Erfahrung zur Bewerbung ermutigt werden.

Bewerbungsgespräche und Selektion

Die Überarbeitung der Interviewmethoden und nötigenfalls die Einbeziehung von Fachleuten zur Teilnahme an Bewerbungsgremien zur Gewährleistung, dass sich die Fragen im Bewerbungsgespräch nicht auf das Alter konzentrieren. Die Förderung der Altersdiversität bedeutet die Konzentration auf die Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrung der Bewerber sowie Aufmerksamkeit für die Bedürfnisse und Anforderungen älterer Bewerber.

Abzielen auf ältere Arbeitnehmer

In einigen Fällen kann es relevant sein, darüber nachzudenken, wie ältere Arbeitnehmer in Rekrutierungskampagnen angesprochen werden können, beispielsweise durch spezifische Rekrutierung und Stellenanzeigen, die auf ältere Arbeitnehmer ausgerichtet sind. In einigen Fällen können Unternehmen die Ausrichtung ihrer Stellenanzeige auf ältere Arbeitnehmer in Erwägung ziehen, die entlassen wurden oder die unfreiwillig im Ruhestand sind.

Nichtdiskriminierung bei Rekrutierung und Selektion

Gewährleistung, dass Ihre Rekrutierungs- und Selektionsprozesse keine Diskriminierung beinhalten, durch Prüfung der in Rekrutierungsrichtlinien und -Praktiken enthaltenen Formulierungen und Unterstellungen. Positive Aussagen in schriftlichen Rekrutierungs- und Selektionsrichtlinien über den Wert der Altersdiversität im Unternehmen.

Anbieten von Beschäftigungsbedingungen, die an die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer angepasst sind.

Anbieten von Beschäftigungsbedingungen, wie beispielsweise flexible Arbeitszeiten, die an die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer angepasst sind, sollten in Stellenanzeigen und Selektionsverfahren erläutert werden. Die Hervorhebung dieser Themen wird wichtig sein, um ältere Arbeitnehmer zu akquirieren, die Arbeitsflexibilität suchen und in einer Position mit einem unterschiedlichen Arbeitsprofil als an ihrem früheren Arbeitsplatz arbeiten möchten.

Fakten über altersfreundliche Rekrutierungspraktiken

Gemäß der Europastiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen gibt es eine Reihe 'altersfreundlicher' Rekrutierungspraktiken, die für Unternehmen von Nutzen sein können: "Für eine 'altersfreundliche' Rekrutierung müssen einige Voraussetzungen erfüllt werden. Eine vorurteilsfreie Vorgangsweise bei der Rekrutierung ist erforderlich: Dies setzt eine zugrunde liegende 'Altersneutralität' seitens der rekrutierenden Organisation voraus. Dies erfordert wiederum ein Beurteilungs- und Selektionsverfahren, das ausschließlich berufs- und aufgabenorientiert ist; nötigenfalls kann externe Unterstützung von spezialisierten Beschäftigungs- und Beratungsbüros in Anspruch genommen werden. Für ältere Arbeitnehmer, die gerade ins Unternehmen eingetreten sind, sind möglicherweise spezielle Orientierungs- oder andere Hilfseinrichtungen erforderlich: In einigen Fällen hat das Anbieten flexibler Arbeitszeiten an neu bestellte ältere Arbeitnehmer zu positiven Ergebnissen geführt. Es ist ebenso wichtig, den bestehenden Mitarbeitern deutlich zu machen, dass sie ebenso von der Rekrutierung älterer Arbeitnehmer profitieren können. Daher sollten sie die neu eingestellten älteren Arbeitnehmer nicht als Konkurrenz wahrnehmen, sondern eher als Verbesserung

der wirtschaftlichen Möglichkeiten des Unternehmens oder - im Fall einer öffentlichen Organisation - ihrer Erfolgchancen". (2007: 9)

Ein Bericht von Taleo Research und dem Alters- und Beschäftigungsnetzwerk (TAEN) (2006), drängt britische Unternehmen zur Beschäftigung mit dem sich abzeichnenden Qualifikationsmangel und Nutzung der alternden Belegschaft durch Änderung ihres Rekrutierungsansatzes. *Die Erschließung des Pools an älteren Arbeitnehmern* legt nahe, dass trotz demographischer Trends britische Organisationen nach wie vor erhebliche Voreingenommenheit und falsche Auffassungen über die Rekrutierung älterer Arbeitnehmer haben. Die Autoren argumentieren, dass praktische Rekrutierungsstrategien, die den wachsenden Talentepool älterer Arbeitnehmer nutzen, zunehmend relevant zur Aufrechterhaltung einer wettbewerbsfähigen Belegschaft sein werden. Qualifikationsbasierte Rekrutierung und e-Rekrutierungstechnologie fördern einen breiten Zugang zu Arbeitsplätzen, und realisieren einen konformen qualifikationsbasierten Rekrutierungsprozess. Es empfiehlt sich, gut nachzudenken, wo man seine Stellenangebote veröffentlicht, sowie die sorgfältige Formulierung der Jobmöglichkeiten, die Erfassung von Bewerberdaten in konformen, elektronischen Bewerbungsformularen, die Durchführung des Selektionsprozesses auf Basis von Qualifikationen und die Erwägung einer Umschulung oder Weiterbildung neuer oder bestehender Mitarbeiter.

2.1.2 Lebenslanges Lernen, Schulung und Entwicklung der Qualifikationen älterer Arbeitnehmer

Der Arbeitsplatz von heute wird durch rasche Veränderungen in Arbeitsprozessen, Kundenanforderungen und Arbeitspraktiken charakterisiert. Um mit diesen Änderungen Rechnung zu tragen, müssen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sich für lebenslanges Lernen engagieren, um einen Schritt voraus zu bleiben. Lernen sollte einen normalen Teil der alltäglichen Arbeitspraktiken darstellen, ungeachtet dessen, ob es sich dabei um formales, informelles oder strukturiertes Lernen handelt. Lernen muss relevant, verbindlich und verlockend sein. Arbeitnehmer, die aktiv am Lernen teilnehmen, sind wahrscheinlich aktiver und loyaler und zeigen mehr Fortschritte am Arbeitsplatz.

Das zunehmende Vertrauen in Technologie und leistungsorientierte Anforderungen in Unternehmen erfordert eine regelmäßige Aktualisierung von Qualifikationen, sodass Arbeitnehmer dem Wandel Rechnung tragen und ihre Qualifikationen entwickeln können. Im Laufe der Alterung der Belegschaft werden Schulung und Entwicklung älterer Arbeitnehmer entscheidend für die Erreichung des korrekten Qualifikationsmix einer Organisation. Die Befähigung und Unterstützung aller Arbeitnehmer zur Aktualisierung ihrer Qualifikationen sowie zum Lernen kann erforderlich machen, dass Unternehmen zielgerichtete Schulungs- und Entwicklungsprogramme für ältere Arbeitnehmer einführen. Dies ist insbesondere deshalb bedeutend, weil viele Unternehmen erleben, dass ältere Arbeitnehmer nicht zahlreich an Schulungs- und Entwicklungsaktivitäten teilnehmen, und sich möglicherweise Möglichkeiten in der Vergangenheit entgehen lassen.

Die Bereitstellung von Möglichkeiten für Schulung und Qualifikationsentwicklung für ältere Arbeitnehmer ist ein wichtiges Element bewährter Praxis zur Förderung einer Kultur des lebenslangen Lernens im gesamten Berufsleben eines Menschen. Und - wie viele vorausblickende Unternehmen jetzt erkennen - Schulung ist nunmehr ein integraler Teil der Karrierewege von Arbeitnehmern. Die Priorisierung von Schulungs- und Entwicklungsbedürfnissen älterer Arbeitnehmer kann dabei helfen, das Qualifikationsdefizit zu bewältigen, das dazu führt, dass viele ältere Arbeitnehmer freiwillig oder unfreiwillig früh aus dem Arbeitsmarkt aussteigen.

Was können Elektrizitätsunternehmen tun, um die Rekrutierung älterer Arbeitnehmer zu fördern?

Nachfolgend einige bewährte Praktiken im Bereich der Schulung und Entwicklung, die als Teil einer allgemeinen Personalstrategie zur Verbesserung des Beitrags älterer Arbeitnehmer und deren Bindung in der Belegschaft eingesetzt werden können.

Schulung und Entwicklung zu einem integralen Bestandteil der Unternehmenskultur machen

Es ist entscheidend, dass Schulung und Entwicklung ein zentraler Teil der Qualifikations- und Karriereplanung für alle Arbeitnehmer wird. Die Investition in Schulung und Entwicklung wird in Zukunft für Unternehmen, die ihren Wettbewerbsvorteil aufrechterhalten möchten, noch wichtiger sein. Es ist wesentlich, dass dies mit dem individuellen Lebenszyklus eines Mitarbeiters sowie den Bedürfnissen und Anforderungen in verschiedenen Stadien ihres Berufslebens verknüpft wird. Ein Lebenszyklus-Ansatz für Schulung und Karriereentwicklung wird auch bei der Etablierung der zentralen Position von Schulung und Entwicklung für alle Arbeitnehmer hilfreich sein, und dies kann wiederum die Bereitschaft und Motivation zur Teilnahme an Schulung und Entwicklung bei älteren Arbeitnehmern steigern.

Barrieren für Schulungs- und Entwicklungsprogramme beseitigen.

In einigen Fällen haben Unternehmen schriftliche oder informelle Praktiken, die Altersgrenzen für die Teilnahme von Arbeitnehmern an unternehmensweiten Schulungs- und Entwicklungsprogrammen setzen. Ihre Beseitigung ist ein erster Schritt. Ein zweiter Schritt ist die Gewährleistung, dass ältere Arbeitnehmer wissen, dass ihnen Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten offen stehen. In einigen Fällen kann dies möglicherweise eine Änderung der Denkweise eines Managers oder Teamleiters erfordern, damit sie ältere Arbeitnehmer über Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten informieren und ihre Teilnahme ermutigen.

Einführung von Schulungsmethoden und Hilfsmittel, die für ältere Arbeitnehmer relevant sind.

In einigen Fällen sind älteren Arbeitnehmer möglicherweise nicht an einer Teilnahme an Schulungs- und Entwicklungsprogrammen interessiert, weil diese als etwas 'für jüngere Arbeitnehmer' betrachtet werden. Unternehmen können eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Motivation und Ermutigung älterer Arbeitnehmer spielen, indem sie demonstrieren, dass Schulungsprogramme relevant und an die Bedürfnisse älterer Arbeiter angepasst sind. Die verwendeten Schulungsmethoden und die Unterstützung, die während der Schulungs- und Entwicklungsprogramme geboten wird, sollten überdacht werden.

Entwicklung von innovativen Methoden für Lernen und Entwicklung.

Eine innovative Organisation der Lern- und Entwicklungsprogramme kann dabei helfen, die Teilnahme aller Altersgruppen zu ermutigen. Die Organisation von Lernen am Arbeitsplatz, sodass jüngere und ältere Arbeitnehmer in Lernteams zusammenarbeiten können, kann bei der Förderung der gemeinsamen Nutzung von Qualifikationen, Lernen und Entwicklung behilflich sein. Dies kann informell und formell organisiert werden, beispielsweise mittels Studiengruppen, arbeitsbasiertem Lernen oder Workshops. Es kann auch wichtig sein, Anreize zur Steigerung der tatsächlichen Beteiligung aller Altersgruppen an Lernaktivitäten zu bieten. Dies kann auch mit Prozessen verknüpft werden, um das Wissen älterer Arbeitnehmer auf dem neuesten Stand zu halten, sowie mit individualisierten formellen und

informellen Lernprogrammen, die für die spezifischen Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer maßgeschneidert sind, um ihre beruflichen, sozialen und persönlichen Qualifikationen zu verbessern.

Programme für Arbeitnehmerentwicklung

Viele Unternehmen entwickeln Ausbildungsprogramme für Arbeitnehmer, die die Entwicklung von Qualifikationen, Freizeit, sozialen und anderen Interessen außerhalb des Arbeitsplatzes unterstützen. Diese Programme können für die Aufrechterhaltung der Unternehmenstreue hilfreich sein und Arbeitnehmern Anreize und Motivation zur Verbesserung ihres allgemeinen Lernens, ihrer Gesundheit und ihres Wohlbefindens bieten. Sie können ein jährliches Budget für jeden Arbeitnehmer für Erwachsenenbildung, Sport- und Freizeitaktivitäten umfassen, sowie die Subventionierung von Universitäts- oder Hochschullehrgängen.

Datensammlung über die Beteiligung älterer Arbeitnehmer

Es wird für Unternehmen wichtig sein, Daten über die Teilnahme älterer Arbeitnehmer an Schulungs- und Karriereentwicklungsprogrammen sowie den Ergebnissen dieser Programme zu sammeln. Wenn sich herausstellt, dass ältere Arbeitnehmer nicht teilnehmen, sollten gegensteuernde Maßnahmen getroffen werden.

Analyse der Qualifikationsanforderungen als Grundlage für Schulung und Entwicklung.

Ein wesentliches Planungselement für die Schulungs- und Entwicklungsanforderungen älterer Arbeitnehmer ist die Ausführung einer Analyse der Qualifikationsanforderungen und des erforderlichen Qualifikationsmix in der Zukunft. Diese Analyse kann die Grundlage für die Hochrechnung des Schulungsbedarfs älterer Arbeitnehmer und dessen Abstimmung mit zukünftigen Qualifikationsanforderungen darstellen. Dies ist eine maßgebliche Grundlage für die Erstellung von Zukunftsplänen für Schulungs- und Entwicklungsprogramme.

Ausführung regelmäßiger Beurteilungen der Schulung und Entwicklung von Arbeitnehmern.

Einer der Gründe dafür, dass ältere Arbeitnehmer nicht an Schulungs- und Entwicklungsprogrammen teilnehmen ist, dass ihre Bedürfnisse nicht beurteilt wurden. Regelmäßige Beurteilungen von Schulungs- und Entwicklungsprogrammen sollten unter vollständiger Teilnahme und mit Beratung mit den Arbeitnehmern ausgeführt werden. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, ist die Erstellung eines jährlichen Schulungs- und Entwicklungsplans - im Einvernehmen mit einem Arbeitnehmer - mit einem Aktionsplan, wie dieser Plan in der Praxis umgesetzt werden kann. Dies sollte zwischenzeitlich mit dem Arbeitnehmer kontrolliert werden, um den Fortschritt im Hinblick auf die im Plan erläuterten Aktionen zu prüfen.

Einsatz älterer Arbeitnehmer bei der Durchführung von Schulungen.

Die Nutzung der Qualifikationen, des Wissens und Lernens älterer Arbeitnehmer als Schulungsleiter und Trainer kann auch das Profil älterer Arbeitnehmer aufwerten und die Kultur einer Organisation verlagern. Die Wertschätzung der Qualifikationen älterer Arbeitnehmer in diesem Kontext kann zur Schulung jüngerer und älterer Arbeitnehmer beitragen.

Bereitstellung einer Alterssensibilisierungsschulung für Human Resources-Fachleute.

Human Resources-Fachleute und Schulungsabteilungen müssen für die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer und die Auswirkungen des demographischen Wandels für ihre Organisationen sensibilisiert werden. Durch die Anwendung einer systematischen und geplanten Vorgangsweise kann die Bereitstellung von Schulungen und Entwicklung für die Qualifikationsanforderungen der Belegschaft maßgeschneidert werden. Es ist von Bedeutung, dass ältere Arbeitnehmer ebenso über angemessene Schulungsmethoden konsultiert werden.

Verknüpfung von Schulungen mit Programmen zur Arbeitsplatzrotation und Umschulung

Wie im nachfolgenden Kapitel über Arbeitsplatzrotation und Umschulung besprochen muss Schulung ein integrales Element von Änderungen des Arbeitsplatzinhaltes und Profils sein, das mittels Arbeitsplatzrotation und Umschulungsprogramme umgesetzt wird. Weiterbildung kann das Berufsleben der Mitarbeiter bereichern und eine anspruchsvollere und lohnendere Arbeit bieten, und zudem Arbeitnehmer mit schwerer Arbeit befähigen, in unterschiedlichen Positionen zu arbeiten. Wenn Arbeitsplatzrotationsprogramme erfolgreich und für die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer maßgeschneidert werden sollen, ist es maßgeblich, dass Schulungs- und Entwicklungsprogramme als Tandem angeboten werden.

Folgende Checkliste dient zur Beurteilung potentieller Barrieren für ältere Arbeitnehmer am Arbeitsplatz:

Checkliste: Beurteilung der Barrieren für ältere Arbeitnehmer am Arbeitsplatz?

- Welches sind die größten Barrieren, die ältere Arbeitnehmer an einer vollständigen Beteiligung am Arbeitsplatz hindern?
- Haben Sie sich mit älteren Arbeitnehmern beraten, um herauszufinden, welches auf Basis ihrer eigenen Erfahrung die größten Barrieren sind?
- Verfügen ältere Arbeitnehmer über dieselben Möglichkeiten für Weiterbildung, Beförderung und Karriereentwicklung wie jüngere Arbeitnehmer?
- Gibt es Altersdiversität in Ihrer Organisation, z.B. ein Gleichgewicht zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern?
- Profitieren ältere Arbeitnehmer von flexiblen Arbeitszeiten?
- Schaffen Ihre Rekrutierungspolitik und -Verfahren Barrieren für ältere Arbeitnehmer? Sind Ihre Richtlinien altersneutral?
- Sind ältere Arbeitnehmer in der Lage, sich für Beförderungen und neue Positionen in Ihrem Unternehmen zu bewerben und werden sie dazu ermutigt, einschließlich der Möglichkeit eines Arbeitsplatzwechsels, wodurch ältere Arbeitnehmer einen für ihre Ansprüche und Anforderungen besser geeigneten Arbeitsplatz erhalten?

Endesa, Spanien

Endesa hat eine neue Strategie für das Management von Talent, die für alle Arbeitnehmer entwickelt wurde und die Grundlage für Leistungsmanagement und Entwicklung bildet. Das Talentmodell umfasst eine Lebenszyklus-Evaluierung, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedener Gruppen von Arbeitnehmern ermittelt. Das Unternehmen hat ein Überwachungssystem entwickelt und es wurde ein Pilotprojekt organisiert, um Arbeitnehmer mit großem Potential und technische Experten zu überwachen, welches bei der Einführung einer Wissensmanagement-Strategie hilfreich war. Die Daten werden pro Alter, Geschlecht und Funktion analysiert. Es wurde ein einfaches Informationssystem für das Personalmanagement entwickelt, und dies hat dem Unternehmen geholfen, eine Strategie und eine Basis für die Ermittlung von Qualifikationsanforderungen zur Entwicklung von Arbeitnehmern mit hohem Potential und technischen Experten in Zukunft zu entwickeln. Das Kompetenzmodell funktioniert auf der Basis der Ermittlung und Überwachung, wo Menschen arbeiten und welche Rollen sie einnehmen, um allgemeine, technische oder Führungskompetenzen zu entfalten. Das Hauptziel ist die Abstimmung von Qualifikationen mit künftigen Belegschaftsanforderungen. Das Unternehmen sammelt Daten über Alter und Geschlecht, um zu gewährleisten, dass die Prozesse der Rekrutierung, Entwicklung und Schulung allen Arbeitnehmern offenstehen. Die Daten haben geholfen zu zeigen, wie verschiedene Gruppen von Menschen im Unternehmen arbeiten - einschließlich älterer Arbeitnehmer - und Entwicklungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen. Die Unternehmensdaten haben beispielsweise gezeigt, dass Frauen dazu neigen, Mitarbeiterverantwortung in der Altersgruppe zwischen 35 und 44 Jahren zu übernehmen, wohingegen Männer in einer höheren Altersgruppe den Höchststand erreichen. Das bedeutet, dass das Unternehmen Frauen als Zielgruppe identifiziert hat, in die das Unternehmen investieren sollte. Die Führungsprogramme des Unternehmens stehen allen Arbeitnehmern offen, ungeachtet ihres Alters - selbst denjenigen, die sich der Pensionierung nähern. Das Unternehmen ist der Überzeugung, dass dies bei der Verbesserung der Altersdiversität hilft und dass die Qualifikationen und Kompetenzen älterer Arbeitnehmer entwickelt werden.

Die Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmern bei Endesa

Als Teil der Entwicklung der Fallstudie bei Endesa wurde eine Besprechung mit vier älteren Arbeitnehmern abgehalten, wobei alle Führungspositionen im Unternehmen bekleideten. Die älteren Arbeitnehmer definierten Bereiche, in denen das Unternehmen ältere Arbeitnehmer fördern und binden könnte. Die Arbeitnehmer erklärten, dass das Unternehmen jüngere und ältere Arbeitnehmer nicht unterschiedlich behandelt, wobei sie jedoch angaben, dass die Bindung älterer Arbeitnehmer eine wesentliche Herausforderung in der Zukunft sein wird. Es wurden folgende Initiativen vorgeschlagen, die Elektrizitätsunternehmen ergreifen könnten, um die Bindung, Karriereentwicklung und Motivation älterer Arbeitnehmer zu steigern:

- Ältere Arbeitnehmer müssen über die Unternehmenspolitik in Bezug auf ältere Arbeitnehmer und Pensionierung informiert werden, da dies beeinflusst, wie Arbeitnehmer ihre Karriere im Unternehmen planen.
- Menschen müssen Flexibilität haben, um ihren Arbeitsplatz, Arbeitsinhalt und ihre Arbeitszeit im Unternehmen zu verändern - dies ermöglicht den älteren Arbeitnehmern eine Anpassung.
- Es ist wichtig, die Möglichkeit zu haben, verschiedene Projekte oder Aktivitäten zu übernehmen, um die Motivation zu verbessern. Dies ist ein sehr persönliches Thema, das nicht immer mit dem Alter zusammenhängt, sondern im gesamten Zyklus des Berufslebens besteht. Dies wird von der Ebene beeinflusst, auf der Arbeitnehmer tätig sind.
- Es ist wichtig, die Geschichte und das Wissen älterer Arbeitnehmer anzuerkennen und wertzuschätzen, sodass das Wissen und die Erfahrung an andere Arbeitnehmer im Unternehmen übertragen werden können. Ältere Arbeitnehmer können viel Hintergrund und Erfahrung teilen, und dies kann genutzt werden, um Änderungsprozesse zu erklären.
- Die Motivation wird gesteigert, wenn das Unternehmen demonstriert, dass es ältere Arbeitnehmer schätzt, beispielsweise durch die Ermutigung älterer Arbeitnehmer, sich für neue Positionen zu bewerben.

- Ältere Arbeitnehmer müssen möglicherweise bei der Anpassung an Veränderungen und die neue Unternehmenskultur unterstützt werden. Eine Art dieser Unterstützung ist die Altersdiversität in Arbeitsteams und die Förderung der gemeinsamen Nutzung der Erfahrung und Werte älterer und jüngerer Arbeitnehmer.
- Das persönliche Leben älterer und jüngerer Arbeitnehmer ist sehr wichtig - es gibt einen Bedarf nach Flexibilität und Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben.

2.1.3 Karriereentwicklung älterer Arbeitnehmer

Viele Unternehmen entwickeln derzeit strukturierte Karriere- und Nachfolgeplanungen, die mit den geschäftlichen Anforderungen verknüpft sind; Die Integration des Altersmanagements ist eine wichtige neue Herausforderung für viele Unternehmen. Die Ziele des Altersmanagements sind die Kombination der Karriereentwicklung der Mitarbeiter mit einem flexiblen Lebenszyklusmodell zur Bindung älterer Arbeitnehmer und Erreichung einer ausgewogenen Altersstruktur. In einigen Fällen profitieren ältere Arbeitnehmer von Möglichkeiten für alternative Karrieren, die ihrer eigenen beruflichen Entwicklung und den altersbedingten Anforderungen entsprechen.

Die Verbesserung der Karriereentwicklung älterer Arbeitnehmer muss im Kontext des Zyklus des Berufslebens gesehen werden. Durch die Entwicklung von Methoden professioneller Karriere- und Nachfolgeplanung können Manager helfen, mit dem Lebenszyklus-Bedürfnissen und Veränderungen älterer Arbeitnehmer Rechnung zu tragen und praktikable Lösungen zu bieten, die älteren Arbeitnehmern helfen, am Arbeitsmarkt zu bleiben und von der Karriereentwicklung zu profitieren. Im Gegenzug werden Arbeitnehmer wahrscheinlich loyal und für das Unternehmen engagiert sein, wenn man sie berücksichtigt.

Was können Elektrizitätsunternehmen tun, um die Karriereentwicklung älterer Arbeitnehmer zu fördern?

Entwicklung einer spezifischen Karriereentwicklungspolitik für ältere Arbeitnehmer.

Angesichts der alternden Belegschaft wurde es wichtig, Richtlinien und Praktiken zu entwickeln, die die Karriereentwicklung älterer Arbeitnehmer fördern. In einigen Fällen kann Karriereentwicklung zu einer Beförderung führen, während sie in anderen Fällen in einem horizontalen Wechsel in einen anderen, aber angemessenen Arbeitsplatz resultieren kann. Beides kann für die Bindung älterer Arbeitnehmer und der Steigerung ihrer Motivation und Leistung bedeutend sein. Im Mittelpunkt der Karriereentwicklung älterer Arbeitnehmer steht, dass sie Aufgaben unter Nutzung ihrer Erfahrung und ihres Wissens ausführen.

Abhaltung von Gesprächen über Karriereentwicklung

Eine Art, in der die Ambitionen und Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer gefördert werden kann ist das Anbieten von Gesprächen über Karriereentwicklung, im Rahmen derer Karrierewege und -Ziele identifiziert werden. Dies kann bei der Motivation älterer Arbeitnehmer, Karriereänderungen zu planen, helfen. Die Abstimmung davon mit der relevanten Qualifikationsschulung kann Qualifikationslücken füllen und wertvolle Arbeitnehmer am Arbeitsplatz halten.

Einführung von Kursen für neue Technologien für ältere Arbeitnehmer

Neue Technologien spielen eine wesentliche Rolle bei der Bindung älterer Arbeitnehmer; sie sind entscheidend für das Wissensmanagement und für die Anpassung an Änderungen am Arbeitsplatz. Häufig ist Kompetenz in neuen Technologien eine Arbeitsanforderung und dies könnte ein Problem für ältere Arbeitnehmer darstellen. Eine Möglichkeit, dies zu bewältigen ist die Organisation von Informationstechnologiekursen für ältere Arbeitnehmer. In einem norwegischen Elektrizitätsunternehmen werden beispielsweise spezielle und vorgeschriebene Informationstechnologiekurse für Arbeitnehmer im Alter von über fünfzig Jahren abgehalten.

Axpo, Schweiz

Es werden Seminare für Arbeitnehmer im Alter von über 50 Jahren organisiert, um ihnen neue Herausforderungen und Möglichkeiten in ihrem Berufsleben zu bieten. Die Seminare konzentrieren sich für gewöhnlich auf Brainstorming im Hinblick auf Möglichkeiten und Chancen sowie die verschiedenen Optionen, die mit Managern besprochen werden können. Die Seminare sind eine wertvolle Gelegenheit für ältere Arbeitnehmer und Manager zum Meinungsaustausch. Seit der Einführung des Programms vor drei Jahren hat man erfolgreich die Denkweise von Arbeitnehmern geändert und ihnen Möglichkeiten geboten, ihre Position und Arbeitsweise zu verändern.

Nutzung der Qualifikationen älterer Arbeitnehmer in Betreuungsprogrammen

Ältere Arbeitnehmer - insbesondere diejenigen, die eine erfolgreiche Karriere hinter sich haben - können wertvolle Mentoren für ältere und jüngere Arbeitnehmer sein. Mentorprogramme können Rollenmodelle, Beratung und wertvolle Erfahrungen für ältere und jüngere Arbeitnehmer bieten, die Möglichkeiten zur Karriereentwicklung suchen.

Beratung mit Gewerkschaften zur Entwicklung von Karriere- und Arbeitsplatzwechsel für ältere Arbeitnehmer.

Es wird für Personalmanager wichtig sein, sich mit Gewerkschaften über die Entwicklung von Gehaltsrichtlinien zu beraten, die im Verhältnis zu Qualifikationen und Erfahrungen stehen, wenn ältere Arbeitnehmer an Arbeitsplatzrotations- und Karriereentwicklungsprogrammen teilnehmen.

2.1.4 Arbeitsplatzrotation und Wiederbeschäftigung älterer Arbeitnehmer

Die Bereitstellung von Möglichkeiten für ältere Arbeitnehmer zur Aufrechterhaltung ihrer Beschäftigung wird Unternehmen helfen, ältere Arbeitnehmer in Funktionen zu halten, die ihren Kapazitäten entsprechen und die Beschäftigungsfähigkeit steigern. Dies kann auch ein wirksames Instrument bei der Abstimmung von Arbeitsplätzen und Qualifikationen sein, wenn Unternehmen vor einer Reorganisation und Restrukturierung stehen.

Die Gewährleistung, dass ältere Arbeitnehmer Jobprofile und Aufgaben innehaben, die den Anforderungen des Unternehmens und der Einzelperson entsprechen, ist eng mit einem präventiven Ansatz des Altersmanagements, der Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden und der Vermeidung eines frühzeitigen Dienstaustritts verbunden. Arbeitsplatzrotation und Umschulung können zur Reduzierung der Arbeitsbelastung und zur Minimierung der Auswirkungen von anstrengenden, monotonen oder repetitiven Aufgaben und zur Steigerung der Arbeitsplatzsicherheit für ältere Arbeitnehmer eingesetzt werden, und sie bieten Möglichkeiten für die Entwicklung von Qualifikationen.

Damit Arbeitsplatzrotations- und Umschulungsprogramme Erfolg haben können, müssen sie ältere Arbeitnehmer bei der Gestaltung und Umsetzung einbeziehen. Sie müssen richtig geplant und ausgeführt werden und nötigenfalls muss die entsprechende Schulung und Entwicklung älterer Arbeitnehmer organisiert werden. Sie sind entscheidend für neue Personalentwicklungsprogramme, die ältere Arbeitnehmer aufwerten und ihre Karriereentwicklung fördern.

Die Entwicklung derartiger Programme kann äußerst motivierend für ältere Arbeitnehmer sein, und sie bieten ihnen neue Herausforderungen und Möglichkeiten, ihre Qualifikationen auf neue Situationen zu übertragen. Es ist entscheidend, dass Arbeitsplatzrotations- und Umschulungsprogramme ältere Arbeitnehmer nicht abwerten. Man sollte eher die Einstellung haben, dass ältere Arbeitnehmer befähigt und motiviert werden, sich neuen Herausforderungen am Arbeitsplatz zu stellen.

Was können Elektrizitätsunternehmen tun, um Arbeitsplatzrotation und Umschulung für ältere Arbeitnehmer zu entwickeln?

Entwicklung eines unternehmensweiten Arbeitsplatzrotationsprogramms

Auf praktischer Ebene erfordern Arbeitsplatzrotationsprogramme die Koordination zwischen verschiedenen Abteilungen des Unternehmens, einschließlich arbeitsmedizinischer und Schulungsfunktionen. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, ist die Gewährleistung, dass ältere Arbeitnehmer Möglichkeiten haben, sich für neue Positionen zu bewerben, bevor diese extern ausgeschrieben werden. Ein Arbeitsplatzrotationsprogramm muss mit Karriereplanung und -Entwicklung verknüpft und in relevante und entsprechende Schulung und Qualifikationsentwicklung eingebunden sein, um älteren Menschen zu ermöglichen, den Übergang zwischen zwei Arbeitsplätzen zu machen. Es wird wichtig sein, Zeit und Ressourcen für die Anpassung älterer Arbeitnehmer an neue Funktionen sowie für die Etablierung und Propagierung interner Arbeitsplatzrotationsprogramme zu investieren.

Entwicklung eines organisationsweiten Ansatzes für Umschulung

Es gibt eine Reihe relevanter Akteure, die in diese Programme involviert werden müssen, um den gesamten organisatorischen Ansatz der Umschulung zu fördern. Dazu gehören arbeitsmedizinische Mitarbeiter, Gewerkschaftsvertreter, Human Resources-Fachleute, Manager und Teamleiter. Dieser Ansatz wird beispielsweise dabei helfen, dafür zu sorgen, dass Umschulung eng mit Arbeitsmedizin und Sicherheitsfaktoren verknüpft ist.

Überwachung der Auswirkungen von Arbeitsplatzrotations- und Umschulungsprogrammen

Eine Kontrolle der Ergebnisse der Programme ist wichtig. Helfen diese Programme bei der Bindung älterer Arbeitnehmer? Haben diese Programme ältere Arbeitnehmer befähigt, ihre Qualifikationen zu verbessern und von Karriereentwicklung zu profitieren? Wurde das Produktivitäts- und Loyalitätsniveau erhöht? Gibt es Verbesserungen im Hinblick auf Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz? Wurden die Krankmeldungen reduziert?

Entwicklung von Methoden zur Beteiligung von Arbeitnehmern und Gewerkschaften

Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg derartiger Programme ist die effektive Beteiligung von Arbeitnehmern und Gewerkschaften. In einigen Fällen wird die Erstellung von Vereinbarungen am Arbeitsplatz zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften wichtig sein, um zu gewährleisten, dass Umschulung nicht als Instrument zur Gehaltsreduzierung oder Entwertung älterer Arbeitnehmer eingesetzt wird. In anderen Fällen wird es wichtig sein, dass die Beteiligung von Arbeitnehmern und Gewerkschaften die Rolle von Arbeitsplatzrotation und Umschulung als Mechanismus für berufliche Gesundheit und Sicherheit betont.

Axpo, Schweiz

Es wurde ein Arbeitsplatzrotationsprogramm für Mitarbeiter im Alter von über 50 Jahren eingeführt. Dieses Programm ermöglicht Mitarbeitern, die neue Herausforderungen suchen, Zugang zu neuen Arbeitsplätzen und Schulungen im Unternehmen, um ihr Interesse an der Arbeit aufrechtzuerhalten und wiederzubeleben. Die Annahme eines neuen Arbeitsplatzes oder einer neuen Herausforderung war wichtig, um älteren Arbeitnehmern ein neues 'lease of life' zu bieten. Eine Möglichkeit eines Arbeitsplatzrotationsprogramms ist die Änderung einer internen Richtlinie, die erfordert, dass alle offenen Stellen vierzehn Tage vor der externen Ausschreibung intern veröffentlicht werden. Dies ermöglicht allen Mitarbeitern des Unternehmens, Informationen einzuholen und bietet die Möglichkeit, ihren Arbeitsplatz zu wechseln. Obwohl die Aufnahme dieses Programms relativ gering ist, hofft man, dass dies in Zukunft intensiver als Form der Arbeitsplatzbereicherung genutzt werden kann. Das Unternehmen erkennt, dass Arbeitsplatzrotation einige Änderungen des Arbeitsplatzes und die Investition in Weiterbildung und Schulung der an Arbeitsplatzwechsel interessierten Arbeitnehmer seitens des Unternehmens fordert.

Es gibt auch Möglichkeiten für ältere Nacht- und Wochenendarbeitnehmer, um andere verfügbare Jobs im Unternehmen zu übernehmen, Weiterbildungsprogramme zu nutzen und als Berater für Sonderprojekte zu agieren. Das Unternehmen bietet Nacht- und Wochenendarbeitnehmern, die häufig anstrengende und schwere Arbeit ausführen, die Möglichkeit, vorzeitig in den Ruhestand zu treten. Das Unternehmen bietet finanzielle Anreize, um Arbeitnehmern zu ermöglichen, auf der Basis, dass das Unternehmen versteht, dass Menschen mit Arbeit in schweren und harten Jobs Zugang zu einem besseren Leben und einem vorzeitigen Ruhestand verdienen.

2.1.5 Wissensmanagement und Wissenstransfer

Eine alternde Belegschaft bedeutet, dass Organisationen die Bindung des Wissens von älteren Arbeitnehmern binden müssen, wenn diese in den Ruhestand treten. Dieses Wissen über Kontakte, Kunden, Geschäftsprozesse und Problemlösung ist häufig implizites Wissen, das nicht dokumentiert ist. Elektrizitätsunternehmen erkennen zunehmend den Bedarf zur Ermittlung der Inhaber von maßgeblichem geschäftlichem Wissen und zur Entwicklung neuer Instrumente und Prozesse in Bezug auf Wissensmanagement sowie Wege zur Förderung von informellem Wissensaustausch und Maßnahmen, mittels denen auf Fachwissen von Arbeitnehmern zurückgegriffen werden kann, die bereits in den Ruhestand getreten sind.

Viele der neuen Methoden des Wissensmanagement finden sich in einer Kultur Lernkultur. Insbesondere das Konzept der 'lernenden Organisation' bringt die Bedeutung des alltäglichen, informellen und strukturierten Lernens in einen Rahmen, der die Entwicklung und Kreativität des Unternehmens unterstützt.

Ältere Arbeitnehmer können selbst gehalten werden, um neuen Arbeitnehmern zu helfen, sich an die Arbeitsumgebung anzupassen. Ältere Arbeitnehmer repräsentieren einen bedeutenden Wissenspool, und ein Verlust ihres Wissens und ihrer Qualifikationen könnte für Unternehmen katastrophal sein. Aus diesem Grund werden ein generationsübergreifender Wissenstransfer und Methoden zur Bindung und Verwaltung von Wissen in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Gleichmaßen hat die Konzentration auf Kontinuitätsplanung in vielen Unternehmen die Notwendigkeit aufgezeigt, alle verschiedenen Aspekte von Prozessen in einem Unternehmen zu dokumentieren.

Wissensmanagement ist auch eng mit der Wertschätzung der Erfahrung älterer Arbeitnehmer verbunden. Organisationen können von der Erfahrung und den Qualifikationen älterer Arbeitnehmer auf mehrere Arten profitieren. Insbesondere kann ein generationenübergreifender Wissenstransfer einen wesentlichen Anstoß zur Steigerung der Motivation am Arbeitsplatz und zum Anbieten von Herausforderung an ältere Arbeitnehmer bieten.

Biomasse Italia Spa, Italien

Das Unternehmen betont die Bedeutung der permanenten Investition in die Entwicklung des Personalbestands und in die professionelle Schulung auf Betriebs- und Managementebene, sowie in Management und technologische Bereiche. Das Unternehmen hat ein Tutor- und Mentorprojekt entwickelt, um den Transfer von im Laufe der Zeit akkumuliertem technischem und betrieblichem Know-how und Wissen an jüngere Arbeitnehmer mit Potential zu ermöglichen. Dies verkleinerte die Lücke zwischen den von der Organisation benötigten Kompetenzen und den Kompetenzen junger Mitarbeiter. Bei Biomasse Italia zieht das "knowledge to do"-Programm immer mehr talentierte junge Mitarbeiter an, und es gab die Entwicklung eines Schulungszentrums mit der Bezeichnung 'BlueLab', das die Funktion hat, die am besten strukturierten Innovationen und permanentes Lernen mittels arbeitsbasierten Lernprojekten und permanenten Arbeitsgruppen zu übertragen.

Was können Elektrizitätsunternehmen tun, um Wissen zu binden, zu übertragen und zu verwalten?

Einführung innovativer Wege zur Bindung und Verwaltung von Wissen

Schaffung von Systemen zur Bindung von Wissen und Schaffung von Wissensgemeinschaften oder Gruppen als praktischer Weg zum Teilen von Wissen und Qualifikationen am Arbeitsplatz. Es wird wichtig sein, die Risiken des Verlustes von arbeitsplatzspezifischem und unternehmensspezifischem technischen Wissen zu bewerten, wenn Arbeitnehmer das Unternehmen verlassen. Die Bindung von Wissen ist einer der Hauptgründe für die Schaffung von altersdiversen Teamstrukturen, die Wissen teilen, Bewusstsein steigern und Problemlösungsfähigkeiten verbessern können.

Verwendung neuer Technologien.

Technologie spielt ebenso eine Rolle bei der Bindung und Verwaltung von Wissen. Unternehmen können Wissen mittels Wissensmanagementsystemen erfassen, beispielsweise mittels eines Intranetsystems zur gemeinsamen Nutzung von Arbeitsplätzen, Dokumentation und Projekten und mittels der Entwicklung entsprechender Dokumentationen durch Pläne und Vorlagen zur Erfassung von Projekterkenntnissen und Ergebnissen.

Entwicklung von Methoden zur Übertragung von Wissen an neu eingestellte Arbeitnehmer.

Fortschrittliche Rekrutierungsinitiativen bieten älteren und neu eingestellten Arbeitnehmern eine Überschneidungsmöglichkeit. Dadurch können ältere Arbeitnehmer Wissen an neue Arbeitnehmer weitergeben und bei der Bindung von wertvollem Wissen helfen. Die Einstellung eines neuen Arbeitnehmers sechs Monate vor der Pensionierung eines älteren Arbeitnehmers bietet Zeit zur Bildung von Qualifikationen und der Übertragung von wertvollen Qualifikationen und Wissen. Ältere, in den Ruhestand tretende Arbeitnehmer können als Mentoren, Aufsichtsorgane und Berater für Mitarbeiter agieren, die neue Positionen übernehmen.

Einführung von Mentorprogrammen

Die Umsetzung eines Mentorprogramms kann eine hervorragende Möglichkeit der Förderung des generationenübergreifenden Wissenstransfers sein. Mentorprogramme können älteren Arbeitnehmer ermöglichen, Auszubildende und neu eingestellte Arbeitnehmer zu unterstützen und auszubilden, und ältere Arbeitnehmer bei beruflichen Entscheidungen unterstützen.

Statkraft, Norwegen

Gemäß Statkraft ist das Management einer alternden Belegschaft Teil ihres Kerngeschäftes und ein proaktiver Ansatz des Altersmanagements wird als grundlegender Wert und soziale Verantwortung des Unternehmens betrachtet. Es gibt starke Argumente für die Übertragung von Kompetenz, da ältere Arbeitnehmer über viel implizites Wissen verfügen. Die Herausforderung ist, ältere Arbeitnehmer zu ermutigen, dieses Wissen zu teilen, und Systeme für die Übertragung des Wissens zu etablieren. Ältere Arbeitnehmer können für ihre Erfahrung und den Wissenstransfer mittels eines Bonusprogramms belohnt werden - dies nützt vor allem älteren Arbeitnehmer, die den Gipfel ihrer Gehaltsskala erreicht haben. Das Unternehmen unterstreicht den Transfer von Qualifikationen und Kompetenz. Direktoren (auf Senior Vice President-Ebene) müssen sich von ihrer Führungsposition im Alter von 62 Jahren trennen, damit jüngere Mitarbeiter die Leitung übernehmen können. Arbeitnehmer im Alter von 62 Jahren bleiben im Unternehmen und können Beratungsfunktionen wahrnehmen, und spielen somit eine wichtige Rolle bei der Unterstützung und Ausbildung neuer und jüngerer Arbeitnehmer.

Axpo, Schweiz

Ein wesentlicher Teil der Personalstrategie des Unternehmens war die Gewährleistung, dass es effektive Systeme für den Wissenstransfer gibt. Wenn Mitarbeiter aus dem Unternehmen austreten, nehmen sie häufig ihre wertvolle Erfahrung, ihre Erkenntnisse und Qualifikationen mit. Um eine reibungslose Übertragung dieser Erfahrungen und Qualifikationen zu ermöglichen, hat das Unternehmen eine Übergangszeit eingeführt, sodass bei der Einstellung eines neuen Arbeitnehmers der Vorgänger zwei Jahre weiterarbeitet, damit sich der neue Mitarbeiter einarbeiten kann. Ein weiterer Weg zur Förderung des Wissenstransfers ist der Einsatz von Managern in Beratungsfunktionen; der jüngere Arbeitnehmer, der dessen Managementfunktion übernimmt, hat dann mittels Beratung Zugang zu den Qualifikationen und der Erfahrung des älteren Managers. Die Aufnahme dieses Programms war bis jetzt relativ gering, aber das Unternehmen ist davon überzeugt, dass diese Praktiken in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

2.1.6 Planung des korrekten Qualifikationsmix

Die Erreichung des korrekten Qualifikationsmix für große und komplexe Organisationen, die sich rasch verändern, stellt viele Herausforderungen für die Planung der Zukunft. Die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils ist ausschlaggebend, da sich Märkte, Wettbewerbsbedingungen und Produktionsprozesse ändern. Aus diesem Grund erfordert die Erzielung des besten und geeigneten Qualifikationsmix effiziente Personalplanung und Konzentration auf Altersdiversität.

Während die Einstellung neuer Mitarbeiter wichtig für jede Organisation ist, insbesondere weil dies neues Talent und neue Perspektiven bringt, wäre es unangebracht, wenn sich Organisationen auf neue Mitarbeiter verlassen, um den gesamten Qualifikationsbedarf in Zukunft zu erfüllen. Aus diesem Grund kann es ebenso wichtig sein, ältere Arbeitnehmer zu binden und in ihre Schulung und Entwicklung zu investieren. Dies ist besonders deshalb wichtig, weil Organisationen Änderungen durchlaufen und durch die Anerkennung, dass ältere Arbeitnehmer über einzigartige Qualifikationen und Qualitäten verfügen, die sie im Laufe ihres Berufslebens erworben haben. Altersdiversität - wie andere Bereiche der Diversität - kann Organisationen helfen, dynamisch und innovativ zu sein.

RWE, Deutschland

RWE hat eine Methode zur Vorhersage zukünftiger Arbeitskraftknappheit mittels eines Computerprogramms initiiert, das den Alterungsprozess sowohl für die Belegschaft als Ganzes als auch für jede professionelle Gruppe und jeden Standort simuliert. Dies funktioniert als Analyseinstrument zur Sammlung detaillierter, qualifikationspezifischer Daten, und agiert auch als Frühwarnsystem, das dem Unternehmen ermöglicht, Trends zu erkennen und diesbezügliche Maßnahmen zu ergreifen. Die Möglichkeit, langfristige Prognosen über Qualifikations- und Arbeitskräftemangel und -Überschüsse zu erstellen, war eine äußerst positive Entwicklung für das Unternehmen. Ein Beispiel der Verwendung dieses Programms ist, dass einige der Trainees in den Braunkohlebergwerken im Rheinland Dauerverträge angeboten bekommen haben. Ein weiteres Beispiel ist, dass das Unternehmen jetzt die Anzahl der mittel- und langfristig benötigten Ingenieure voraussagen kann, was es einfacher macht, die Anzahl der jungen Mitarbeiter zu bestimmen, die das Unternehmen rekrutieren muss.

RWE hat eine Methode zur Beurteilung des Potentials von Arbeitnehmern auf der Grundlage entwickelt, dass viele Arbeitnehmer "Potential auf mehreren Ebenen" haben, und mehr als einen vertikalen Karrieresprung innerhalb eines überschaubaren Zeitraums machen können. Eine umfassende Potentialanalyse ist das Instrument, das im gesamten Konzern zur Validierung des Mehrebenen-Status verwendet wird. Der Prozess bezieht externe Berater, Führungskräfte und Human Resources-Fachleute aus mehreren Unternehmen des RWE-Konzerns ein, die als Beobachter und Gutachter tätig sind. Das Ziel ist die Förderung von Talent durch die Ermittlung individueller Stärken und Schwächen. Diese Potentialanalyse wird dann als Grundlage verwendet, aufgrund derer Entwicklungsmaßnahmen organisiert werden. Teilnehmer mit bestätigtem Mehrebenen-Status werden im *RWE Corporate Talent Programme* angenommen, wo sie weiter gefördert werden. Das Qualifikationsmanagementsystem des Unternehmens ist ein Instrument, das dem Unternehmen ermöglicht, diese Daten aufzuzeichnen und zu kontrollieren. Arbeitnehmer geben ihre Qualifikationen selbst in das System ein, auf Basis eines konzernweiten, einheitlichen Katalogs, der alle Qualifikationen beinhaltet, die für den Konzern relevant sind. In der Zukunft wird eine Liste von Anforderungen für jede Position erstellt. Durch den Vergleich der Mitarbeiterqualifikationen mit den Arbeitsplatzanforderungen ist das Unternehmen in der Lage, notwendige Aktionen herauszufinden und in einem frühen Stadium spezielle Personalentwicklungsmaßnahmen zu initiieren. Gleichzeitig versetzt dieses Instrument das Unternehmen in die Lage, personalbezogene Risiken zu ermitteln und nötigenfalls Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Wie können Elektrizitätsunternehmen den korrekten Qualifikationsmix für den Arbeitsplatz der Zukunft planen?

Ermittlung von Qualifikationsanforderungen mittels Personalplanung

Die Sammlung von Daten und die Einführung neuer Methoden zur Personalplanung werden für die Prognostizierung künftiger Qualifikationsanforderungen wesentlich sein. Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, mit denen Unternehmen dies erreicht haben. Die Beispiele von RWE in Deutschland und Suez in Frankreich sind Beispiele eines Ansatzes zur Ermittlung und Prognostizierung zukünftiger Qualifikationsanforderungen.

Die Bindung älterer Arbeitnehmer und die Entwicklung ihrer Qualifikationen, um zukünftigen Qualifikationsanforderungen zu entsprechen.

Wie die obigen Anmerkungen über Rekrutierung, lebenslanges Lernen und Arbeitsplatzrotation und Umschulung gezeigt haben, bedeutet die Entwicklung der Qualifikationen und Karriere älterer Arbeitnehmer zur Abstimmung mit künftigen Unternehmensanforderungen einen Mehrwert. Schulungs-, Entwicklungs-, Unterstützungs- und Hilfsprogramme werden ein notwendiges Ergebnis der Personalplanung sein.

Rekrutierung neuer Mitarbeiter

Es ist wichtig, dass Unternehmen eine große Basis und einen Pool potentieller neuer Mitarbeiter aufbauen (dies wird detaillierter in Kapitel 2.4 besprochen). Während es wichtig ist, neue und kreative Wege zu finden, um die Qualifikationen und das Wissen älterer Arbeitnehmer zu binden, wird es wichtig sein, dass das Branchenprofil und -Image für jüngere und ältere Arbeitnehmer attraktiv ist. Dies kann durch die Veränderung des Images und Profils der Elektrizitätswirtschaft erreicht werden, damit diese attraktiv für junge Menschen wird, beispielsweise indem man zeigt, dass Elektrizität wichtig für die Gesellschaft und der Umweltfreundlichkeit verpflichtet ist. Eine wesentliche Herausforderung ist die Gewährleistung, dass neue Arbeitsplätze stimulierend, anspruchsvoll und für jüngere und ältere Menschen attraktiv sind.

Suez Group

Die Fusion zwischen Suez und Gaz de France hat den Gewerkschaften und dem Management von Suez eine Gelegenheit geschaffen, eine Reihe neuer Problemkreise im Bereich der sozialen Verantwortung und sozialen Dynamik anzuschneiden. Die Gewerkschaftsseite beleuchtete eine Reihe wichtiger Themen in Bezug auf Altersmanagement im Hinblick auf Chancengleichheit und Diversität sowie Beschäftigung und Qualifikationen. Es wird erwartet, dass die Fusion zu Entlassungen in Unternehmen in einigen Teilen Frankreichs führt, und das Unternehmen hat mit Tochtergesellschaften zusammengearbeitet, um neue Arbeitsplätze für entlassene Arbeitnehmer zu finden. Diese Entwicklung hat die Gewerkschaften veranlasst, mit dem Management einen Beschäftigungs- und Expertiseplan zu diskutieren. Obwohl die aktuelle Position im Hinblick auf die Alterung der Belegschaft im SUEZ-Konzern im Allgemeinen nicht so schlecht ist, gibt es einige spezifische Probleme bei der Rekrutierung von Mitarbeitern für einige Arbeitsplätze, beispielsweise im Bereich Technologie. Im Jahr 2006 wurde ein mittelfristiger Personalplan zum Zweck der Akquisition jüngerer Arbeitnehmer erstellt, um das Wissensmanagement und die gemeinsame Wissensnutzung von Arbeitnehmern zu verbessern.

Derzeit ist es in Frankreich möglich, dass Arbeitnehmer in körperlich anspruchsvollen Jobs im Alter von 55 Jahren in Frühpension gehen. Allerdings haben jüngste Reformen dazu geführt, dass die Pension von Arbeitnehmern, die mit 55 Jahren in den Ruhestand treten, reduziert wird, weil sie ihre Beitragsjahre nicht erreichen. Eines der Probleme des Elektrizitätssektors ist, dass Menschen eher in einem späteren Stadium in den Ruhestand treten, und es wird erwartet, dass das Unternehmen Maßnahmen zur Bindung älterer Arbeitnehmer ergreifen muss. Das Unternehmen bespricht Maßnahmen mit den Gewerkschaften, damit Menschen auch nach ihrem 55. Geburtstag am Arbeitsplatz bleiben. Das Unternehmen hat zwei spezifische Vereinbarungen mit Gewerkschaften über Chancengleichheit und Diversität und eine europäische Vereinbarung über den Beschäftigungs- und Expertiseplan (GPEC) unterzeichnet.

2.1.7 Management und Förderung der Altersdiversität

Dieses Kapitel des Toolkits hat eine Reihe von Wegen aufgezeigt, mittels denen die Qualifikationen und Erfahrung älterer Arbeitnehmer genutzt und zugunsten der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens entwickelt werden können. Es wurde deutlich, dass eine verschiedenartige Belegschaft viele Vorteile für Unternehmen hat, die versuchen, die talentiertesten Arbeitnehmer zu rekrutieren und zu binden.

Ein zentrales Element der Diversität ist die Anerkennung und Wertschätzung von Verschiedenheit im weitesten Sinne des Wortes. Dies bedeutet die Schaffung einer Arbeitskultur und von Arbeitsplatzpraktiken, welche die Beiträge und Talente aller zum Vorteil des Einzelnen und der Organisation anerkennen, wertschätzen, respektieren und nutzen. Eine diverse Belegschaft kann auch helfen, das Image der Beschäftigung im Stromsektor zu verbessern, die Produktivität und Arbeitszufriedenheit steigern und die

Belegschaft so maximieren, dass sich die Mitarbeiter geschätzt fühlen und ihr volles Potential erreichen. Darüber hinaus kann Diversität am Arbeitsplatz eine wichtige Voraussetzung für das Anbieten von Dienstleistungen an die Öffentlichkeit sein.

Endesa, Spanien

Das Diversitätsprojekt von Endesa zielt darauf ab, zu gewährleisten, dass das Unternehmen Diversität in all seinen Transaktionen gänzlich einbezieht. Man entwickelte eine starke Argumentation für Diversität und das Unternehmen erkennt, dass das Management von Diversität eine Notwendigkeit für Führung ist. Das Unternehmen hat in den vergangenen eine erhebliche Restrukturierung durchlaufen, sodass es heute ein sehr komplexes und diverses Unternehmen ist. Diversität wird sowohl als Führungs- als auch strategisches Ziel gesehen, das proaktiv und in die alltäglichen Abläufe integriert wird. Mit der veränderten Demographie, angespannteren Märkten und einem Mangel an Arbeitskräften erkennt Endesa, dass Diversität einen Wettbewerbsvorteil bringen wird, durch Annäherung an neue Märkte mittels Akquisition, Ausbildung und Umschulung sowie Managementtalent. Die Richtlinien von Endesa über das Management von Diversität respektiert und schätzt Diversität und die Unterschiede zwischen Menschen als positives Element und Quelle von Reichtum für die Organisation, die es im Rahmen der Werte und Organisationskultur managen, respektieren und ermutigen möchte. Die Richtlinien behandeln die persönliche und berufliche Entwicklung von Arbeitnehmern, Möglichkeiten zum Lernen und eine größere Kapazität für Mitarbeiter, produktiv, innovativ und kreativ zu sein. Andere Elemente umfassen die Beziehung von Endesa zu seinen Aktionären, zur Diversität der Kunden und der breiteren Gesellschaft mittels sozialer Verantwortlichkeit für ältere Menschen, Frauen und ethnischen Minderheiten in der Gemeinschaft. Die Prinzipien der Diversitätsrichtlinie besagen, dass Diversität ein positiver Wert und Quelle des Reichtums für die Organisation ist, und dass Endesa die Unterschiede zwischen Menschen anerkennt und respektiert und dass das Management davon eine maximale Entwicklung von Mitarbeitern und ihre Einbeziehung in Unternehmensziele ermöglicht. Die Richtlinie konzentriert sich auf drei strategische Bereiche: Ethnische Minderheiten, Frauen und ältere Arbeitnehmer. Die Richtlinie unterstreicht den Bedarf an Führung und an Personen, die für die Förderung der Richtlinie verantwortlich sind, die Notwendigkeit eines Kommunikationsplans, spezifischer Projekte und Ressourcen für die Umsetzung der Richtlinie.

ESB, Irland

ESB verfügt über eine breite Auswahl an Richtlinien über Gleichheit in Bezug auf die neun Gleichheitsgründe, die durch das irische Gesetz über Gleichbehandlung am Arbeitsplatz genannt werden, wovon einer Alter ist. Eine *Richtlinie über Chancengleichheit und Diversität* richtet sich sowohl an Kunden als auch an Mitarbeiter in Bereichen, wie beispielsweise Respekt und Würde am Arbeitsplatz, Rekrutierung und Selektion, Karriereentwicklung und Arbeitszeitvereinbarungen. Neue Mitarbeiter erhalten eine Kopie der Richtlinie und es wurde ein DVD/Video zur Schulung über Gleichheitsfragen produziert.

Altersmanagement ist integraler Bestandteil des Diversitätsmanagements, dessen Prinzip ist, dass Unternehmen das Individuum dafür schätzt, was es bietet, ungeachtet des Alters oder Geschlechts. Die Förderung der Altersdiversität bedeutet die Entwicklung einer Organisationskultur, in der ältere und jüngere Arbeitnehmer gemeinsam an Projekten arbeiten, wobei jeder aktiv beitragen und von einander lernen kann. Während viele Elektrizitätsunternehmen Diversitätsprogramme entwickelt haben, die auf die Verbesserung des Geschlechtergleichgewichts ausgerichtet sind, insbesondere in nicht traditionellen und Führungspositionen, haben nur weniger Programme in Bezug auf Altersdiversität erstellt.

Das Management der Altersdiversität kann positive Ergebnisse für Unternehmen bringen, einschließlich generationenübergreifender Kooperation und Wissensteilung, einer Kultur, die Berufserfahrung und Lernen schätzt, Vereinbarungen auf Basis von Verdiensten und nicht auf Basis des Alters, verbesserte Mitarbeitertreue, Arbeitszufriedenheit und Leistung.

Checkliste: Was sollte eine Richtlinie über Altersdiversität beinhalten?

- Eine Aussage, dass Altersdiversität ein Kernwert für die Organisation und Teil eines breiteren Engagements für die Gleichheit aller Gruppen ist. Dies sollte deutlich ausdrücken, wie und warum die Erreichung von Altersdiversität ein wichtiges Ziel für die Organisation ist. Dies kann die Gleichbehandlung von Mitarbeitern aufgrund von Geschlecht, Rasse und Ethnizität, Religion und Glauben, Alter, sexueller Orientierung und Behinderung bestätigen.
- Einbeziehung von Themen, die dabei helfen, die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer zu erfüllen, einschließlich dem Bedarf an altersneutralen Richtlinien für Rekrutierung und Auswahl, Mitarbeiterbindung, Entwicklung, Schulung und Ausbildung, Arbeitszeit und flexible Arbeitsstunden, Entlohnung, Belohnungen und Vorteile, Belästigung und Diskriminierung von älteren Arbeitnehmern, Gesundheit und Wohlbefinden, berufliche Gesundheit und Sicherheit, Konsultation und Einbeziehung von Gewerkschaften, Datensammlung und Kontrolle sowie Auswertung der Ergebnisse, Funktionen und Erwartungen von Managern und Arbeitnehmern. Es wird wichtig sein, sich speziell auf die Bedürfnisse älterer Frauen am Arbeitsplatz zu konzentrieren.
- Anbieten von Erklärungen, wie die Richtlinien in der Praxis funktionieren können, mit Beispielen bewährter Praxis in den von der Richtlinie behandelten Bereichen.
- Erstellung deutlicher Verfahren für die Umsetzung und Kontrolle der Richtlinie.
- Erstellung Ihrer Richtlinie unter vollständiger Beteiligung und Einbeziehung älterer Arbeitnehmer und Gewerkschaften. Dies gewährleistet nicht nur, dass Ihre Richtlinie den richtigen Schwerpunkt erhält, sondern auch, dass es einfacher werden wird, sie in der Praxis umzusetzen. Dies wird bei der Verbreitung von Informationen über die Richtlinie und der Annahme durch die Mitarbeiter helfen.

2.2 Gesundheit und Wohlbefinden älterer Arbeitnehmer

Dieses Kapitel bespricht, wie Elektrizitätsunternehmen Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz fördern und die Qualität des Berufslebens älterer Menschen verlängern kann, und zwar in zwei Abschnitten:

- Das Management von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz
- Berufliche Gesundheit und Arbeitsplatzgestaltung

2.2.1 Das Management von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Die bewährten Praktiken im Altersmanagement umfassen diejenige, die Gesundheit und Wohlbefinden steigern. Nicht nur werden gesunde Arbeitspraktiken und Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz allen Arbeitnehmern nützen, sie werden den Unternehmen auch helfen, die Kosten für krankheits- oder stressbedingte Abwesenheit zu reduzieren. Die sich ändernde Altersstruktur im Stromsektor stellt eine Reihe von Herausforderungen an Unternehmen im Hinblick auf die Entwicklung von Strategien für Gesundheitsmanagement. Dies ist besonders wichtig, da eine enge Beziehung zwischen beruflichem Stress und langfristigen gesundheitlichen Folgen besteht.

Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz sind entscheidend für die Realisierung des Potentials aller Arbeitnehmer, reduzieren die Kosten von Krankenstand und krankheitsbedingter Frühpension und steigern die Produktivität. Insbesondere gesundes und aktives Altern am Arbeitsplatz gewinnen zunehmend an Bedeutung für Unternehmen, die ältere Arbeitnehmer binden und einen Wettbewerbsvorteil erzielen möchten. Studien haben gezeigt, dass einer der Hauptgründe dafür, dass ältere Menschen den Arbeitsmarkt früh verlassen, schlechte Gesundheit und/oder belastende Arbeitsbedingungen sind.

Elektrizitätsunternehmen erkennen immer mehr die Bedeutung der Organisation von Programmen für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Gesundheitsförderung und Prävention, um Gesundheitsrisiken zu minimieren und die Qualität des Berufslebens zu optimieren. Diese Maßnahmen können die Gesundheit und das Wohlbefinden der Belegschaft und ihren Gesundheitszustand verbessern sowie Krankenstände und gesundheitsbezogene Frühpensionen reduzieren. Dies kann entscheidend für die Verlängerung des Berufslebens älterer Arbeitnehmer sein. Diese Maßnahmen enthalten auch die Botschaft, dass die Unternehmenskultur Arbeitnehmer schätzt und gute Arbeitsbedingungen fördert.

Ältere Arbeitnehmer und Mitarbeiter mit belastender oder schwerer Arbeit sind auch für allgemeine Probleme anfällig, wie beispielsweise RSI-Syndrom und Rückenschmerzen. Die Lösung dieser Probleme am Arbeitsplatz mittels Prävention und Gesundheitsförderung gewinnt zunehmend an Bedeutung für die Bindung älterer Arbeitnehmer und die Gewährleistung, dass alle Arbeitnehmer mit ihrer vollen Kapazität arbeiten.

Gesundheit und Wohlbefinden müssen im gesamten Lebenszyklus angesprochen werden, nicht nur, wenn Gesundheitsprobleme bei älteren Arbeitnehmern auftreten. Berufsbezogene Gesundheitsprobleme haben ihren Ursprung häufig in früheren Phasen des Berufslebens. Aus diesem Grund steht die Konzentration auf Gesundheitsförderung und die Prävention von Krankheiten für alle Arbeitnehmer in allen Stadien des Berufslebens im Mittelpunkt bei der Erreichung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Die Beteiligung von Arbeitnehmern und Gewerkschaften ist dabei entscheidend und ältere Arbeitnehmer können wertvolle Einblicke, Wissen und Erfahrungen im Hinblick auf die Lösung gesundheitsbezogener Probleme bieten und gesunde Arbeitsbedingungen fördern.

Das Management der Gesundheit am Arbeitsplatz befasst sich nicht nur mit den Bedürfnissen von alternden Arbeitnehmern, sondern auch mit den Bedürfnissen jüngerer Arbeitnehmer in Bezug auf einen gesunden Lebensstil und Arbeitsbedingungen. Gesundheitsmanagement beschäftigt sich auch mit der Sensibilität im Hinblick auf die ergonomischen und körperlichen Bedürfnissen von Arbeitnehmern - von einfachen bis zu komplexen Veränderungen - sowie mit einem aktiveren Engagement für die Mitarbeitergesundheit durch Förderung und Ermutigung laufender Gesundheitsuntersuchungen.

Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz für Frauen

Die Gewerkschaft des öffentlichen Dienstes, UNISON, hat gemeinsam mit Arbeitgebern des öffentlichen Dienstes im Vereinigten Königreich Gesundheit und Wohlbefinden für weibliche Arbeitnehmer in der Menopause gefördert. Ein Leitfaden zeigt auf, dass die Menopause eine berufliche Angelegenheit ist, obwohl Arbeitgeber dies nicht immer anerkennen. Im Vereinigten Königreich gibt es rund 2,5 Millionen berufstätiger Frauen über 50 Jahren, und 70 Prozent der Frauen in den Wechseljahren sind berufstätig. Arbeitsplatzgestaltung und Ausstattung beziehen sich hauptsächlich auf männliche Arbeitnehmer. Der Leitfaden hebt die Gesundheits- und Sicherheitsfragen von Frauen in der Menopause hervor, die Probleme einer negativen Einstellung zur Menopause am Arbeitsplatz, den Mangel an geeigneten Risikobewertungen, das mangelnde Verständnis und Kommunikationsbarrieren. Ein Bericht von der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheit *Geschlechterfragen bezüglich Sicherheit und Gesundheit* erklärt, dass herkömmliche Ansätze für Gesundheit und Sicherheit sowie Prävention und Risikokontrolle Geschlechterdifferenzen größtenteils ignorieren.

Was können Elektrizitätsunternehmen tun, um Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu fördern?

Ermittlung von Gesundheitsrisiken und Aktivitäten zur Förderung der Gesundheit als Teil einer allgemeinen Strategie

Wenn Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz ernst genommen und im gesamten Lebenszyklus angesprochen werden, ist es entscheidend, dass Gesundheitsrisiken im gesamten Unternehmen ermittelt und regelmäßig überprüft werden. Als Ausgangspunkt ist es wichtig, Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz durch Ausführung einer jährlichen Bewertung der Gesundheitsrisiken zu ermitteln, die regelmäßig gemeinsam mit älteren Arbeitnehmern und Gewerkschaft überprüft werden sollte.

Einrichtung einer Arbeitsgruppe für Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Eine Möglichkeit zur Entwicklung einer unternehmensweiten Reaktion ist die Einrichtung einer Arbeitsgruppe für Gesundheit am Arbeitsplatz, mit Vertretern aller Sektoren des Unternehmens, Mitarbeitern und Gewerkschaften. Dies kann bei der Ermittlung allgemeiner Probleme helfen und aufzeigen, wie diesen Problemen mittels Gesundheitsförderung und

Prävention entgegengetreten werden kann. Darüber hinaus können Unternehmen mittels einer zielgerichteten Mitarbeiterbefragung über Gesundheit am Arbeitsplatz oder mittels Einbeziehung von Gesundheitsfragen in regelmäßige Mitarbeiterbefragungen Daten über Gesundheitsfragen sammeln. Die Beratung mit Mitarbeitern und Gewerkschaften ist wichtig für die Ermittlung von wesentlichen Gesundheits- und Sicherheitsproblemen. Workshops, Gruppendiskussionen und Arbeitsgruppen können zu diesem Zweck eingerichtet werden.

Gesundheitsuntersuchungen am Arbeitsplatz

Anbieten regelmäßiger freiwilliger Gesundheitsuntersuchungen für alle Mitarbeiter, mit regelmäßigeren Gesundheitsuntersuchungen für Mitarbeiter im Alter von über 50 Jahren. In größeren Unternehmen können diese von einem Betriebsarzt oder einer Krankenpflegerin ausgeführt werden, die den Arbeitsplatz, die Aufgaben und spezifische Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz kennt. Diese Gesundheitsuntersuchungen können auch die Basis für Anpassungen darstellen, die am Arbeitsplatz vorgenommen werden müssen oder für die Ermittlung und Prävention zukünftiger Gesundheitsrisiken. Einige Arbeitnehmergruppen sind möglicherweise mit spezifischen oder dauerhafteren Gesundheitsrisiken konfrontiert, beispielsweise diejenigen, die schwere Arbeit, Schicht- und Nachtarbeit ausführen oder die in belastenden Bedingungen arbeiten. Sie benötigen möglicherweise spezifische Programme zur Gesundheitsförderung und regelmäßige Gesundheitsuntersuchung, einschließlich geschlechterspezifischer Untersuchungen. Gesundheitsinitiativen am Arbeitsplatz sollten die Gesundheitsförderung und Krankheitsprävention hervorheben, um zugrunde liegende Gesundheitsprobleme älterer Arbeitnehmer zu ermitteln und zu behandeln.

Schulung von Managern und Vorgesetzten

Schulung von Managern und Vorgesetzten in Gesundheitsmanagement und zur Ermittlung präventiver Gesundheitsmaßnahmen. Es hilft, einen Manager zu haben, der in Bezug auf Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz geschult ist, und der Gesundheitsinitiativen am Arbeitsplatz koordinieren und umsetzen kann. Darüber hinaus kann diese Person auch eine Beratungsrolle übernehmen, das Bewusstsein steigern und gute Gesundheit am Arbeitsplatz fördern.

Gesunde Ernährung und Flüssigkeitszufuhr

Anbieten gesunder Ernährung in der Mitarbeiterkantine und Gewährleistung, dass Mitarbeiter Zugang zu frischem Obst und Wasser am Arbeitsplatz haben. Die Subventionierung gesunder Ernährung und die Bereitstellung gesunder Menüs in der Kantine ist eine Möglichkeit, mit der dies erreicht werden kann. Programme zur Gesundheitsförderung können Diätberatung und Vorschläge für gesunde Ernährung anbieten. Es ist auch wichtig, dass Arbeitnehmer am Arbeitsplatz genügend trinken und dass ihnen am Arbeitsplatz Wasser zur Verfügung steht.

Water@work

Water@work ist eine Initiative von UNISON im Vereinigten Königreich zur Förderung der Vorteile des Trinkens von Leitungswasser. Die Förderung einer guten Gesundheit am Arbeitsplatz und die Setzung von Schritten zur Verbesserung des Zugangs zu Wasser am Arbeitsplatz wurde gemeinsam mit Wassergesellschaften im Vereinigten Königreich entwickelt. Es wurde eine Website entwickelt, um das Verständnis der Vorteile des Trinkens von Leitungswasser sowohl bei Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern zu verbessern. Die Kampagne für Wasser am Arbeitsplatz erklärt, dass gute Gesundheit am Arbeitsplatz Geld spart. Es ist eine medizinische Tatsache, dass gut hydrierte und ernährte Menschen eine bessere Widerstandsfähigkeit gegen Krankheiten haben und sich rascher erholen, falls sie krank werden. Schon ein Verlust von zwei Prozent Flüssigkeit kann zu einem Rückgang von zehn Prozent körperlicher und geistiger Leistung führen. Durch die Erhöhung der Wasseraufnahme auf acht Gläser pro Tag ist es möglich, den Energiepegel auf Niveau zu halten, Kopfschmerzen zu vermeiden, die Konzentration zu bewahren, Stress und Stimmungsschwankungen zu reduzieren und das Risiko auf chronische Krankheiten, wie beispielsweise Herzkrankheiten zu senken. Für weitere Informationen: www.wateratwork.org

Fitness am Arbeitsplatz

Die Bereitstellung von Gesundheits- und Finesseinrichtungen am Arbeitsplatz, subventionierte Mitgliedschaft im regionalen Fitnesszentrum oder lokale Fitnessstunden in der Mittagspause, Entspannungsprogramme und Stressmanagement sind allesamt Möglichkeiten, mittels denen ein Unternehmen Aktivität und Fitness am Arbeitsplatz fördern kann.

Subventionen für Krankenversicherungen

In einigen Ländern haben Unternehmen geringeren Krankenversicherungsprämien für 'gesundheitsfreundliche' Unternehmen ausgehandelt.

Beteiligung von Arbeitnehmern und Gewerkschaften

Die Beteiligung und Konsultation von Arbeitnehmern und Gewerkschaften ist wesentlich, wenn sinnvolle Gesundheitsinitiativen am Arbeitsplatz entwickelt werden sollten. Arbeitnehmer und Gewerkschaften können wertvolle Einblicke, Ideen und Vorschläge darüber anbieten, was unternommen werden kann.

Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz: Unternehmensfallstudien

RWE, Deutschland

In Deutschland wird die Erhöhung des Pensionsalters auch das Berufsleben verlängern. Allerdings erkennen die Unternehmen, dass dies neue Ansprüche an das Unternehmen im Bereich Gesundheitsmanagement stellen wird, einschließlich der Pflege und Prävention von Krankheiten. RWE hat ein umfassendes Programm entwickelt, das auf die Verbesserung der Fitness der Mitarbeiter und die Prävention von Krankheiten abzielt. Das Gesundheitsprogramm besteht aus Gesundheitsvorsorge am Arbeitsplatz, einem Team von Ärzten und ausgebildeten medizinischen Mitarbeitern in Fabriken, regelmäßigen Gesundheitsuntersuchungen für Mitarbeiter, einschließlich regelmäßiger Darmkrebsuntersuchungen. Das Unternehmen bietet ein gesundes Menü und eine Salatbar in der Kantine. Mitarbeiter können eine Reihe von Sport- und Fitnesskursen besuchen, einschließlich Fußball, Volleyball, Schach und Segeln, und sie haben Zugang zu Gymnastik und speziellen Übungen und Kursen zur Vorbeugung von Rückenverletzungen. Das Unternehmen hat einen Vertrag mit einem Fitnessclub zu Nutzung zu reduzierten Kosten abgeschlossen.

EON, Deutschland

Das Unternehmen hat eine *Gesundheitsmanagement-Strategie* entwickelt, die eine Krebsvorsorgeuntersuchung, Grippeimpfung, gesundes Essen in der Kantine, Schulung für Rückenschmerzen und Rückenprobleme und Fitnessprogramme umfasst. Das Unternehmen möchte die Gesundheit und Fitness der Mitarbeiter ungeachtet ihres Alters verbessern, um die Beschäftigungsfähigkeit zu steigern. Es anerkennt die Bedeutung von Gesundheit im Laufe des gesamten Lebenszyklus.

Axpo, Schweiz

Das Programm *Fit for the job* ist ein Ausbildungsmodul, das verschiedene Aspekte eines gesunden Lebensstils behandelt, einschließlich Entspannung, Bewegung und Sport sowie gesunde Ernährung. Das Ziel dieses Programms ist es, die Mitarbeiter auch in fortgeschrittenem Alter gesund und aktiv zu halten, damit sie am Arbeitsplatz produktiv bleiben. Es gibt andere verwandte Bereiche, die vom Unternehmen entwickelt wurden, beispielsweise die Gewährleistung eines guten Arbeitsplatzdesigns und guter Gesundheit am Arbeitsplatz. Beispiele sind die Versorgung der Mitarbeiter mit Wasser und frischem Obst am Arbeitsplatz.

Statkraft, Norwegen

Bei Statkraft haben Gesundheit und Wohlbefinden älterer Arbeitnehmer am Arbeitsplatz eine hohe Priorität. Ältere Arbeitnehmer haben Zugang zum unternehmensweiten Gesundheitsprogramm und regelmäßigen medizinischen Untersuchungen. Das Unternehmen organisiert einen Wettbewerb "Energy for Life", der die Mitarbeiter in den Regionen mittels flexibler Arbeitszeiten - wenn das Arbeitsklima dies zulässt - zur Teilnahme an Aktivitäten im Freien, beispielsweise Skifahren und Jagen, ermutigt. Physiotherapeuten prüfen das Arbeitsplatzdesign im Büro und Manager tragen die Verantwortung für die bestmögliche Arbeitsgestaltung. Die Mitarbeiterkantine bietet gesunde Ernährung zu einem subventionierten Preis, und Wasser und Obst stehen allen Mitarbeitern am Arbeitsplatz zur Verfügung.

Agder Energy Production

AEP hat eng mit Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter zusammengearbeitet. Der Dialog zwischen Management und Arbeitnehmern war sehr positiv für die Steigerung des Bewusstseins über die Ursachen von Gesundheitsproblemen am Arbeitsplatz, und was unternommen werden kann, um sie zu vermeiden. Die gemeinsame Arbeit hat geholfen, die psychosoziale Arbeitsumgebung und die körperliche Gesundheit der Arbeitnehmer zu stärken. Der Schwerpunkt liegt auf Prävention und der Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden, einschließlich Maßnahmen, die den Arbeitnehmern helfen, in Form zu bleiben. 2001 gab es 5,1% Krankenstände, die im Jahr 2006 auf 2,4 Prozent zurückgegangen sind. Ein vom Unternehmen im Jahr 2004 durchgeführtes Experiment war die Bereitstellung kostenloser Massagen für Mitarbeiter, die später die Möglichkeit zu einer Massageausbildung in ihrer Freizeit erhielten. Das Ergebnis war sehr positiv und die Krankmeldungen gingen im ersten Jahr von 5 Prozent auf 3 Prozent und im zweiten Jahr von 3 Prozent auf 2 Prozent zurück. Das Ergebnis führte zu weiteren Anstrengungen im Bereich der Prävention von Krankheiten. Das Geld, das durch die reduzierten Krankmeldungen eingespart wurde, wurde auf einem speziellen Konto deponiert, um weitere Präventionsmaßnahmen am Arbeitsplatz zu fördern.

Centrica, Vereinigtes Königreich

Im Elektrizitätsunternehmen Centrica erhielten Ingenieure, die eine Pensionierung überlegten oder die krank waren, die Möglichkeit, die Arbeit fortzusetzen, um einen Transfer ihres Wissens und ihrer Erfahrung zu ermöglichen. Im Einvernehmen mit den Gewerkschaften erhielten die Ingenieure die Wahl, sich von ihren Positionen zurückzuziehen, um ihre persönlichen Umstände, Krankheiten oder Unvermögen zu berücksichtigen. Sie erhielten die Möglichkeit, ihre Arbeit in ihrem normalen Einsatzbereich mittels einer Kombination von Mentoring und Beurteilungsarbeit, die körperlich weniger belastend ist, fortzusetzen. Dies war für den Transfer ihres Wissens und Erfahrungen an andere Ingenieure, Lehrlinge und neu eingestellte Mitarbeiter äußerst hilfreich.

2.2.2 Arbeitsplatzdesign als Aspekt der Arbeitsmedizin

Die Schaffung eines altersbewussten Arbeitsplatzdesigns und einer altersbewussten Arbeitsmedizin sind entscheidend für Altersmanagement, zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit, der Arbeitsbedingungen und zur Bindung älterer Arbeitnehmer. Die Umschulung älterer Arbeitnehmer, sodass sie in Funktionen arbeiten, die ihren physischen Kapazitäten entsprechen und die ihre Qualifikationen und Kompetenzen ausschöpfen, müssen in Beratung mit arbeitsmedizinischem Personal, Arbeitnehmern und Gewerkschaften ausgeführt werden.

Verteilung von Aufgaben

Verteilen Sie Aufgaben so, dass ältere erfahrene Arbeitnehmer mehr komplexe Aufgaben übernehmen, während jüngere Arbeitnehmer körperlich belastendere Aufgaben ausführen, indem Sie körperlich benachteiligte ältere Arbeitnehmer in Teams mit jüngeren, fitten Arbeitnehmern einsetzen.

Analyse des Arbeitsplatz- und Positionsdesigns

Die Analyse des Arbeitsplatzdesigns und der Funktion, ausgeführt in Kooperation mit Gesundheits- und Sicherheitsvertretern der Gewerkschaften kann einen wesentlichen Beitrag zur beruflichen Gesundheit leisten. Dies kann die Prüfung der Position von Computerarbeitsplätzen, Bürodiesign, Beleuchtung und Sitzpositionen für Büromitarbeiter umfassen, sowie auch die Minimierung der Auswirkungen repetitiver oder schwerer Aufgaben, die von Arbeitern ausgeführt werden. Ergonomische Verbesserungen werden nunmehr als entscheidend für Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz betrachtet. Organisationen können eine ergonomische Prüfung der Arbeitsplätze in Auftrag geben oder Fachleute im Unternehmen für die Ausführung dieser Überprüfungen schulen.

Workshops über den Alterungsprozess

In einigen Unternehmen sind Workshops über den Alterungsprozess oder 'Senioren'-Schulungsprogramme eine Möglichkeit, ältere Arbeitnehmer mit Informationen und Erkenntnissen über gesundes Altern auszustatten. Während ältere Arbeitnehmer besonderen Nutzen aus derartigen Programmen ziehen, ist die Verbesserung des Gesundheitsbewusstseins aller Arbeiter ein wesentliches Element des Lebenszyklus-Ansatzes für Gesundheit und Wohlbefinden.

Wiedereingliederungskurse für ältere Arbeitnehmer

In einigen Unternehmen können Wiedereingliederungskurse für ältere Arbeitnehmer mit Umschulung, Arbeitsplatzumgestaltung und Arbeitsplatzrotation kombiniert werden.

2.3 Flexible Arbeitszeiten und Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben

Dieses Kapitel untersucht bewährte Praktiken für flexible Arbeitszeiten, die zur Bindung und Rekrutierung älterer Arbeitnehmer eingesetzt werden können.

- Ältere Arbeitnehmer und flexible Arbeitszeit
- Die Rolle der Sozialpartner
- Entwicklung einer unternehmensweiten Richtlinie bezüglich des Gleichgewichts zwischen Berufs- und Privatleben

“Gesunde Menschen werden länger arbeiten müssen, aber nicht zwangsläufig Vollzeit. Wir werden flexiblere Pensionierungsprogramme sehen, die Kombination von Teilzeitarbeit mit Pension und eine Veränderung der Auffassungen im Hinblick auf Pensionierung und Beruf. Wir müssen in das Humankapital älterer Arbeitnehmer investieren und attraktive, gesunde Arbeitsbedingungen bieten.”
Vladimir Špidla, EU-Kommissar für Beschäftigung, Soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit.

2.3.1 Ältere Arbeitnehmer und flexible Arbeitszeiten

Viele ältere Arbeitnehmer bevorzugen eine flexible Arbeitszeit, in einigen Fällen können dies kürzere Arbeitszeiten sein, Teilruhestand, Schichtänderungen, längere Urlaubsperioden, Arbeitsplatzrotation, Reduzierung von Überstunden oder zusätzliche Verantwortlichkeiten.

Flexible Arbeitszeiten können der Hauptfaktor für die Bindung von Mitarbeitern, die Erreichung von Unternehmenszielen und einer produktiven, motivierten und zufriedenen Belegschaft sein. Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeiten verzeichnen häufig weniger Krankmeldungen und eine qualifiziertere und engagiertere Belegschaft, was wiederum die allgemeine Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessert. Es gibt umfangreiches Belegmaterial von Unternehmen und Mitarbeiterbefragungen in ganz Europa, die zeigen, dass ein Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben heutzutage eine Priorität für viele Arbeitnehmer ist. Die Schaffung einer Kultur des Gleichgewichts zwischen Berufs- und Privatleben erfordert, dass Organisationen eine positive Einstellung gegenüber flexibler Arbeit haben.

Flexibles Arbeiten kann am besten mittels des sozialen Dialogs gefördert und mittels Kollektivverträgen umgesetzt werden. Dies ist insbesondere wichtig, um zu gewährleisten, dass es sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber Vorteile gibt, während man gleichzeitig sicherstellt, dass Richtlinien für die Belegschaft angemessen und relevant sind. In vielen Ländern haben Gewerkschaften und Arbeitgeber festgestellt, dass die Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeiten in Folge eines sozialpartnerschaftlichen Ansatzes von Nutzen ist. Beispielsweise hat ein Bericht aus dem Jahr 2006 von ETUC *Challenging Times: Innovative Wege der Arbeitszeitorganisation* den Mehrwert eines partnerschaftlichen Ansatzes für Produktivität, Bindung von Mitarbeitern und verbesserte Wettbewerbsfähigkeit gezeigt.

Flexible Arbeitszeit ist ein entscheidendes Instrument des Altersmanagements, das die Bindung älterer Arbeitnehmer fördern kann, indem man älteren Arbeitnehmern hilft, sich den körperlichen und geistigen Veränderungen in Folge des Alterungsprozesses anzupassen. Dies kann besonders bei körperlich anspruchsvoller Arbeit, stressiger Arbeit oder wenn sich ältere Arbeitnehmer dem Pensionsalter nähern, der Fall sein. Allerdings muss betont werden, dass dies nicht nur für ältere Arbeitnehmer relevant ist, sondern auch für die Gesundheit und das Wohlbefinden sowie das Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben aller Arbeitnehmer in verschiedenen Stadien ihres Lebenszyklus von Nutzen sein kann.

Flexible Arbeitszeiten bieten Vorteile für Organisationen und Einzelpersonen:

Für **Organisationen** können flexible Arbeitszeiten entscheidend für die Bindung wertvoller älterer Arbeitnehmer sein, indem man diesen eine bessere Qualität des Berufslebens, verbesserte Gesundheit und Wohlbefinden und Motivation bietet:

- Flexible Arbeitszeiten können auch ein hilfreiches Instrument für die Personalplanung sein, durch den Abgleich der Arbeitszeitpräferenzen älterer und jüngerer Arbeitnehmer.
- Dies kann zu geringeren krankheitsbedingten Abwesenheitsraten führen und bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen für ältere Arbeitnehmer im Schichtbetrieb helfen.
- Dies kann sich auch auf die Reduzierung der Anzahl der älteren Arbeitnehmer, die in Frühpension gehen, auswirken.
- Als Human Resource-Instrument können flexible Arbeitszeiten Zugang zu Schulungen und Qualifikationsentwicklung, Karriereentwicklung, Arbeitsplatzrotation und Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmer erleichtern.
- Arbeitgeber, die flexible Arbeitszeiten anbieten, können auch das Image ihres Unternehmens verbessern, weil sie zeigen, dass die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer berücksichtigt werden, was wiederum das Profil und die Attraktivität des Unternehmens für potentielle neue Mitarbeiter erhöhen kann. Die Einführung von Änderungen mittels flexibler Arbeit kann daher positive Auswirkungen auf die Dienstleistungserbringung und Wettbewerbsfähigkeit haben.
- Wenn sich ältere Arbeitnehmer geschätzt fühlen, werden sie motivierter sein und dies wird zu einer weniger stressigen Arbeitsumgebung führen, mit geringeren Raten von Abwesenheit und Krankheit und einer Steigerung der Produktivität.
- Als Maßnahme zur Bindung älterer Arbeitnehmer können flexible Arbeitszeiten Unternehmen Zeit und Kosten sparen, die für die Rekrutierung und Ausbildung neuer Mitarbeiter anfallen.

Für **Arbeitnehmer** können flexible Arbeitszeiten dafür sorgen, dass ältere Arbeitnehmer ein Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben erreichen, sodass sie ihr Berufsleben mit ihren persönlichen Interessen, Verpflichtungen oder Sorgepflichten abstimmen können:

- Geringere oder flexible Arbeitszeiten können zu einer besseren Gesundheit beitragen, Stress reduzieren und verbesserte Arbeitsbedingungen fördern.
- Die Möglichkeit zu geringeren oder flexiblen Arbeitszeiten, um länger am Arbeitsmarkt bleiben zu können, ist eine häufig zitierte Präferenz älterer Arbeitnehmer.
- Für einige ältere Arbeitnehmer, insbesondere weibliche Arbeitnehmer, kann die Kombination von Beruf und familiären Pflichten eine längere Teilnahme am Arbeitsmarkt bei gleichzeitiger Übernahme von Sorgepflichten ermöglichen.

- Flexible Arbeitszeiten können die Wahl und Kontrolle der Arbeitszeiten und das Berufsleben älterer Menschen verbessern.
- Die Zusammenarbeit zur Vereinbarung flexibler Arbeitszeiten kann zu besseren Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmern, einem besseren Selbstwertgefühl, Gesundheit und Zuversicht, Treue und Engagement, Arbeitszufriedenheit und einer besseren Arbeitsumgebung führen.
- Arbeitnehmer, die ein Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben erreichen, haben weniger Stress und Arbeitsdruck.

Ältere Arbeitnehmer: Zeugnisse

Arne Birger Sjørso, ein 63 Jahre alter Arbeitnehmer bei Agder Energi, Norwegen, ist seit mehr als 30 Jahren im Unternehmen tätig. Er ist ein Elektroingenieur und hatte mehrere verschiedene Positionen im Unternehmen inne. Derzeit ist er Assistant Managing Director und arbeitet vier Tage pro Woche an der Entwicklung eines elektrischen Stromnetzes. Er sagt, dass er gute Erfahrungen im Unternehmen gemacht hat. Er hatte vor kurzem die Möglichkeit, seine Position innerhalb des Unternehmens in eine Position zu verändern, die besser für einen älteren Arbeitnehmer geeignet ist. Er hat dies mit einer 20-prozentigen Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit und einer zusätzlichen Urlaubswoche kombiniert, die vom Unternehmen für Arbeitnehmer ab 60 Jahren gewährt wird (zusätzlich zur Extrawoche, die alle Arbeitnehmer in Norwegen ab demselben Alter) bekommen. Er sagt, dass die Auswirkungen auf sein Einkommen geringfügig sind und seine Pension wird von dieser Reduktion der Arbeitszeit nicht betroffen sein. Arne erklärt, dass das Unternehmen viel unternommen hat, um aktives Altern am Arbeitsplatz zu fördern, betonte aber, dass es wichtig ist, dass alte Arbeitnehmer eine wirkliche Wahl in Bezug auf ihre eigene Situation haben und dass sie eine Beschäftigung haben, die von ihnen selbst und vom Unternehmen geschätzt wird. Arne sagt, dass er mit der derzeitigen Situation sehr zufrieden ist und dass er - falls seine Gesundheit dies erlaubt - wahrscheinlich bis zum Alter von 67 Jahren arbeiten wird.

Petter Sorensen ist ein 65 Jahre alter Chief Security Officer, der seit 1993 bei Statkraft tätig ist. Vor seiner derzeitigen Position arbeitete er neun Jahre lang als Manager für Informationstechnologie, und im Jahr 2002 übernahm er den Sicherheitsbereich des Unternehmens. Der Übergang vom IT- zum Sicherheitsmanager verlief reibungslos, da die Position zu diesem Zeitpunkt unbesetzt war. Obwohl er glaubt, dass er auf Unternehmensebene besser anerkannt war, hat dies nichts mit seinem Alter zu tun. Der beachtlichste Vorteil, den er aufgrund der Unternehmensrichtlinien hat, ist eine zusätzliche Urlaubswoche, die Arbeitnehmer ab 62 Jahren erhalten, gefolgt von einer weiteren Urlaubswoche ab 65 Jahren. Er glaubt, dass die Personalrichtlinien im Unternehmen gut sind und dass sein Alter seine Karriere nicht beeinträchtigt hat. Bei Statkraft gab es die Tendenz, mit 62 Jahren in Frühpension zu gehen. Er ist überzeugt, dass das Unternehmen ein 80/100-Schema für Arbeitnehmer ab 62 Jahren einführen sollte, da dies älteren Arbeitnehmern erlauben würde, bei 100 Prozent Gehalt 80 Prozent zu arbeiten. Er glaubt, dass dies ein sehr guter Anreiz wäre, damit Arbeitnehmer länger im Unternehmen bleiben, anstelle der bestehenden Bereitstellung einer zusätzlichen Urlaubswoche. Petters möchte mit 67 Jahren in Pension gehen, dem gesetzlichen Pensionsalter in Norwegen.

Was können Elektrizitätsunternehmen tun, um flexible Arbeitszeiten für ältere Arbeitnehmer zu fördern?

Entwicklung von Richtlinien bezüglich flexibler Arbeitszeiten

Eine sichtbare Richtlinie, die den Umfang der Möglichkeiten flexibler Arbeitszeiten erläutert, ist wichtig, damit Arbeitnehmer Rechte und Ansprüche geltend machen können. Während in einigen Ländern, zum Beispiel im Vereinigten Königreich, den Niederlanden und Deutschland, ein gesetzlicher Anspruch für alle Arbeiter besteht, eine Veränderung der Arbeitszeiten zu beantragen, werden diese Ansprüche in anderen Ländern mittels Kollektivverträgen oder individuellen Verhandlungen ausgehandelt. Richtlinien über flexible Arbeitszeiten sollten den Umfang der Möglichkeiten erläutern.

Förderung einer Unternehmenskultur mit Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben

Die Schaffung eines Gleichgewichts von Berufs- und Privatleben erfordert, dass Organisationen proaktiv, kreativ und innovativ bei der Abstimmung der Bedürfnisse und Präferenzen älterer Arbeitnehmer mit denen der Organisation sind. Es ist äußerst wichtig, dass Manager, insbesondere leitende Manager, an die Vorteile eines Gleichgewichts von Berufs- und Privatleben glauben. Dann werden sie ermutigt, dies selbst umzusetzen.

Entwicklung eines Arbeitszeitkredits

Arbeitszeitkredite können Möglichkeiten für Laufbahnunterbrechungen und längere Zeiträume der Abwesenheit vom Arbeitsmarkt bieten. Dies könnte insbesondere für ältere Arbeitnehmer wichtig sein, die ihre Arbeitszeit kreditieren können, um in Teilpension zu gehen.

Erwägung der Einführung flexibler oder stufenweiser Pensionspläne

Flexible oder stufenweise Pensionsmöglichkeiten, die den Arbeitnehmern eine allmähliche Reduzierung ihrer Arbeitszeiten ermöglichen, wenn sie sich dem gesetzlichen Pensionsalter nähern, können eine Alternative für Arbeitnehmer sein, die andernfalls aufgrund von Stress oder Krankheit in Frühpension gehen würden.

Entwicklung spezifischer Programme für ältere Arbeitnehmer mit anstrengender oder schwerer Arbeit

Es können spezielle Konzepte für ältere Arbeitnehmer entwickelt werden, die im Schichtbetrieb oder in schweren oder anstrengenden Bedingungen arbeiten. Die einfache Reduktion oder Änderung der Arbeitszeiten von Arbeitnehmern in diesen Bereichen kann entscheidend für die Bindung älterer Arbeitnehmer sein, die früher in Frühpension gegangen wären. Dies kann auch bei der Verbesserung des Profils und der Kultur des Unternehmens beitragen. Einige Unternehmen haben beispielsweise ihren Schichtbetrieb so verändert, dass ältere Arbeitnehmer Teilzeit arbeiten können, andere Unternehmen reduzieren eine Schicht pro Woche oder führen zusätzliche Urlaube oder die Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit ein. Diese Maßnahmen können Erschöpfung vermeiden und die Qualität des Berufslebens älterer Arbeitnehmer verbessern. Zudem zeigen sie den älteren Arbeitnehmern, dass das Unternehmen ihren Beitrag schätzt, und ihre Bedürfnisse und Anforderungen anerkennt.

Argumente für flexible Arbeitszeiten in Rekrutierungs- und Bindungsprogrammen

Unternehmen, die flexible Arbeitszeiten sichtbar fördern, werden herausfinden, dass sie für ältere Arbeitnehmer attraktiv sind. Dies sollte in Stellenanzeigen und Arbeitsplatzbeschreibungen als Möglichkeit zur Anziehung älterer Arbeitnehmer einbezogen werden.

Bereitstellung von Schulungen für Manager

Die Bereitstellung von Schulungen und Unterstützung für Manager, sodass diese flexible Arbeitszeiten effizient umsetzen und verwalten sowie Lösungen finden können, die zum Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben älterer Arbeitnehmer beitragen. Manager müssen sich der Vorteile flexibler Arbeitszeiten für die Organisation bewusst sein.

Statkraft, Norwegen

Die Besorgnis über eine alternde Belegschaft und die Notwendigkeit, die besten Mitarbeiter zu binden, hat das Unternehmen veranlasst, sich mit altersbezogener Diversität zu beschäftigen. Es wurde eine innovative Lebenszyklus-Richtlinie für Arbeitnehmer ab 62 Jahren eingeführt, mit dem Ziel, eine größere Flexibilität zu bieten sowie die Möglichkeit für ältere Arbeitnehmer, die Arbeitszeit stufenweise, ohne erhebliche Auswirkungen auf das Einkommen, zu reduzieren. Sie ermöglicht Arbeitnehmern ab 62 Jahren, ihre Arbeitszeit um 10 Prozent, ab 63 Jahren um 20 Prozent, ab 64 Jahren um 30 Prozent und ab 65 Jahren um 40 Prozent zu reduzieren. Dadurch kann das Unternehmen ältere Arbeitnehmer (die in der Vergangenheit das Unternehmen meistens mit 62 Jahren verlassen haben) zu binden, und ältere Arbeitnehmer können für einen längeren Zeitraum mit reduzierter Arbeitszeit aktiv bleiben. Die Lösung wird zwischen Manager und Arbeitnehmer vereinbart. In einigen Fällen können flexible Arbeitszeiten für ältere Arbeitnehmer auch vor ihrem 62. Geburtstag vereinbart werden. Das Unternehmen hat eine umfassende Richtlinie bezüglich Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben zur Bindung von Arbeitnehmern aller Altersgruppen gestaltet. Die Personalpolitik des Unternehmens für ältere Arbeitnehmer ermöglicht diesen zusätzliche Urlaubstage - eine zusätzliche Woche ab dem Alter von 62 Jahren und zwei zusätzliche Urlaubswochen ab dem Alter von 65 Jahren. Ältere Arbeitnehmer erhalten auch die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten, mit einem Zusatzgehalt von zehn Prozent als Kompensation. Eine Anheuerungsgebühr und Arbeitsbeschränkung auf Frühjahr, Sommer und Herbst für Wartungsarbeiten steht in verschiedenen Regionen und auch im gesamten Land zur Verfügung. In diesem Konzept arbeiten Mitarbeiter nicht während der Wintermonate. Diese Initiative wurde vor drei Jahren eingeführt, um Entlassung von Arbeitnehmern zu vermeiden.

Durchführung einer Befragung älterer Arbeitnehmer über Arbeitszeiten

Führen Sie eine Befragung durch, um die Arbeitszeitpräferenzen älterer Arbeitnehmer zu ermitteln. Sie können dies um Gruppendiskussionen und Mitarbeitergesprächen ergänzen, um zu prüfen, welches die besten Absprachen sind, um den Anforderungen der Arbeitnehmer und des Unternehmens zu entsprechen.

Anbieten von flexiblen Arbeitszeiten für alle Arbeitnehmer im gesamten Lebenszyklus.

Durch das Anbieten flexibler Arbeitszeiten für alle Arbeitnehmer können Sie dafür sorgen, dass sich jedermann geschätzt fühlt. Vollzeit Arbeitnehmer wissen, dass ihnen diese Möglichkeit in Zukunft zur Verfügung steht, falls sich ihre Umstände ändern. Dies kann auch bei der Veränderung der Unternehmenskultur hilfreich sein, da die Botschaft ausgesendet wird, dass flexible Arbeitszeit positiv ermutigt wird. Beziehen Sie ältere Arbeitnehmer mit flexiblen Arbeitszeiten in Schulungen, beruflicher Entwicklung und Teambesprechungen ein. Gehen Sie nicht davon aus, dass sich Menschen, die flexibel oder Teilzeit arbeiten, weniger für ihre Arbeit engagieren.

Beratung zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften

Die Beteiligung und Konsultation von Gewerkschaften bei der Entwicklung von Richtlinien und Praktiken in Bezug auf flexible Arbeitszeiten sind eine wesentliche Voraussetzung für den Ausgleich der Arbeitszeitpläne aller Mitarbeiter. Es können altersneutrale Vereinbarungen über flexible Arbeitszeiten getroffen werden, aber auch spezifische flexible Arbeitszeitmöglichkeiten für ältere Mitarbeiter.

Fakten über flexible Arbeitszeiten

Die Berücksichtigung älterer Arbeitnehmer, die am Arbeitsmarkt bleiben wollen, bedeutet anzuerkennen, dass diese mit Einschränkungen konfrontiert werden und flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit oder reduzierte Arbeitszeiten benötigen (Loretto et al 2005).

Gemäß Untersuchungen des britischen Rechnungshofes (2004) gibt es bis zu eine Million potentieller Arbeiter über 50 Jahren, die teilweise entmutigt sind, aktiv nach Arbeit zu suchen, da es keine Möglichkeiten für flexible Arbeitszeiten gibt. Die Regierungen können sich nicht leisten, diese Faktoren zu ignorieren, wenn sie die Ziele für erhöhte Teilnahme am Arbeitsmarkt erreichen möchten.

Viele Regierungen anerkennen die Notwendigkeit eines nachhaltigen Rahmens für die Pensionierung, einschließlich mehr Wahlmöglichkeiten in Bezug auf die Pension. Mehrere Regierungen haben flexible Pensionierung als Weg zur Bindung älterer Arbeitnehmer am Arbeitsplatz in Erwägung gezogen.

2.3.2 Die Rolle der Sozialpartner

Partnerschaftliche Arbeit zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften kann Organisationen helfen, eine Kultur und Praxis der Altersdiversität und des Gleichgewichts zwischen Berufs- und Privatleben umzusetzen und zu entwickeln. Die partnerschaftliche Vorgangsweise erfordert ein gemeinsames Engagement für die Ziele, Zielsetzungen und den Erfolg der Organisationen. Ein Hauptergebnis der partnerschaftlichen Arbeit ist die Erreichung gemeinsamer Lösungen, erzielt mittels gemeinsamer Diskussionen, Projekte und Initiativen. Eine Möglichkeit zum Vorantreiben dieser Themen ist die Einrichtung einer Partnergruppe, zusammengesetzt aus Gewerkschaftsvertretern, Mitarbeitern und Managern. Durch die Förderung der partnerschaftlichen Arbeit von Gewerkschaften, Mitarbeitern und Managern können gemeinsame Lösungen begünstigt werden. Dies kann dazu beitragen, einen Diskussionsstil anstelle eines Verhandlungsstils zu schaffen. Es wird auch wichtig sein, sich die Zeit zu nehmen, sich mit Managern, Arbeitnehmern und Gewerkschaften zu beraten, um ein Engagement für veränderliche Arbeitsmuster zu erreichen sowie die reibungslose Einführung und Umsetzung von Veränderungen.

Welche Arbeitszeitmöglichkeiten stehen älteren Arbeitnehmern zur Verfügung?

Es gibt eine große Anzahl verschiedene Arbeitszeitmöglichkeiten für ältere Arbeitnehmer. Die am häufigsten verwendeten Vereinbarungen für flexible Arbeitszeiten werden nachfolgend beschrieben.

Arbeitszeiten / Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden: Vollzeit, Teilzeit, Arbeitsplatzteilung, flexible Pensionierung und reduzierte Überstunden.

Arbeitszeiten / wann Menschen arbeiten: Gleitzeit, komprimierte Arbeitsstunden, Arbeitsstunden auf Jahresbasis, Schichten und Schichtwechsel, Reduktion der Anzahl der Schichten für ältere Arbeitnehmer, Selbsteinteilung, Zusatzstunden und Zeitbanken sowie Arbeitszeitkonten.

Arbeitszeiten / wo Menschen arbeiten: Am Firmengelände des Arbeitgebers, Telearbeit, Heimarbeit.

Urlaubsvereinbarungen: Kurzer und langer Urlaub (bezahlt und unbezahlt), Laufbahnunterbrechungen, Urlaube, Familien- und Pflegeurlaub.

Andere Vereinbarungen bezüglich des Gleichgewichts zwischen Berufs- und Privatleben: Gesundheits-, Fitness- und Sporteinrichtungen, lebenslanges Lernen, persönliche Entfaltung und Ausbildung.

2.3.3 Entwicklung einer unternehmensweiten Richtlinie für ein Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben

Eine Richtlinie über das Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben kann mittels der Einführung deutlicher Regeln und Ansprüche sehr nützlich sein, während sie auch zeigt, dass sich die Organisation sichtbar für ein Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben engagiert, was wiederum die Rekrutierung von Mitarbeitern unterstützt. Als Lebenszyklus-Initiative sollte dies allen Arbeitnehmern ermöglicht werden. Es ist wichtig, die Richtlinie mit Gewerkschaften und Arbeitnehmern zu vereinbaren, da dies ein Bereich ist, der sich direkt auf das Berufsleben der Mitarbeiter auswirkt.

Vorschläge für den Inhalt der Richtlinie über das Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben:

- Ermittlung des Umfangs der flexiblen Arbeitszeit. Ist beispielsweise die Organisation in der Lage, in der Praxis umzusetzen, wenn beispielsweise alle Mitarbeiter Anspruch auf flexible Arbeit haben. In den meisten Fällen drücken Richtlinien über das Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben ausdrücklich aus, dass Anträge auf flexible Arbeitszeit positiv beantwortet werden, solange sie nicht die Anforderungen der Dienstleistungen nachteilig beeinflussen. (In einigen Ländern, beispielsweise im Vereinigten Königreich, Deutschland und den Niederlanden gibt es einen gesetzlichen Anspruch auf die Anforderung der Änderung von Arbeitszeiten).
- Erläutern Sie die Möglichkeiten und Ansprüche auf flexible Arbeitszeit, die den Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Es ist wichtig, diese Ansprüche im Rahmen der Arbeitszeitgesetzgebung festzulegen.
- Weisen Sie in der Richtlinie auf Chancengleichheit hin. Dies kann spezifische Punkte hinsichtlich flexibler Arbeitszeit umfassen, beispielsweise für ältere oder behinderte Arbeitnehmer, Eltern und Pflegepersonen.
- Beraten Sie ausführlich mit Mitarbeiterteams und Gewerkschaften, um zu gewährleisten, dass diese gänzlich in der Erstellung der Richtlinie involviert sind.
- Sorgen Sie dafür, dass die Richtlinie an alle Mitarbeiter weitergeleitet wird, beispielsweise mittels eines Mitarbeiterhandbuchs, das die Richtlinie und die Möglichkeiten erläutert.

Die Beratung mit älteren Arbeitnehmern kann eine sehr effiziente Möglichkeit sein, um alles über deren Anforderungen und Perspektiven herauszufinden. Dies kann mittels vieler Methoden erfolgen, einschließlich Mitarbeiterbefragungen, Schwerpunktgruppen, Mitarbeiterseminare und Diskussionsgruppen.

Checkliste der zu berücksichtigenden Themen bei der Ausführung einer Befragung zum Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben.

- Wie sind die aktuellen Arbeitszeiten organisiert (Voll-, Teilzeit, usw.)
- Haben Mitarbeiter die Möglichkeit, flexibel zu arbeiten, und falls ja auf welche Art und Weise?
- Was sind durchschnittlich die üblichen Arbeitszeiten? Machen Mitarbeiter regelmäßig Überstunden? Gehen Besprechungen über die normalen Arbeitszeiten hinaus, sodass sie schwierig für Eltern oder ältere Arbeitnehmer sind?
- Welche Möglichkeiten für ein Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben würden Mitarbeiter gerne nutzen (z.B. Änderungen oder Reduktionen von Schichtarbeit, gleitende Arbeitszeit, Teilzeitarbeit, Teilpensionierung, kürzere Arbeitstage, längere Arbeitstage, Heimarbeit, usw.)?
- Wie können die neuen Arbeitsvereinbarungen - falls Arbeitnehmer ihre Arbeitsmuster ändern - Kollegen und die Dienstleistung beeinflussen?
- Was würde der Hauptgrund für eine Änderung der Arbeitszeiten sein (Z.B. Freizeit, Hobby, Persönlichkeitsentwicklung und Ausbildung, Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden, Teilnahme an ehrenamtlicher oder Gemeinschaftsarbeit, usw.)?
- Wie zufrieden sind Arbeitnehmer mit dem jetzigen Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben?
- Was sind die Hauptursachen für ein Ungleichgewicht von Berufs- und Privatleben (z.B. lange Arbeitstage, Arbeitsdruck, Stress, Pflegeverpflichtungen, Krankheit, usw.)?
- Was könnten Arbeitnehmer tun, um das Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben zu verbessern?

Axpo, Schweiz

Ermöglichung einer progressiven Reduzierung der Arbeitszeit auf 80 bis 70 Prozent der normalen Arbeitszeit für Arbeitnehmer zwischen 55 und 58 Jahren. Dies ist eine freiwillige Maßnahme, die älteren Arbeitnehmern ermöglicht, die Arbeitszeitflexibilität mit ihren Linienmanagern zu besprechen. Da das normale Pensionsalter in der Schweiz 65 Jahre ist, ist es das Ziel, ältere Arbeitnehmer am Arbeitsplatz zu halten, bis sie dieses Alter erreichen. Das Unternehmen diskutiert derzeit die Auswirkungen einer kürzeren Arbeitszeit auf Pensionen und Sozialversicherung.

Agder Energy, Norwegen

Agder Energy hat ein Programm zur Motivation der Mitarbeiter, auch nach dem Alter von 62 Jahren am Arbeitsplatz zu bleiben, indem man die Arbeitszeiten älterer Arbeitnehmer ohne nachteilige Auswirkungen auf ihr Einkommen und ihren Pensionsanspruch reduziert. Die Initiative wurde sehr gut aufgenommen und wird in einer positiveren Einstellung älteren Arbeitnehmern gegenüber reflektiert. Ab 1. Juli 2008 haben norwegische Arbeitnehmer im Alter von 60 Jahren Anspruch auf kürzere Arbeitszeiten. Arbeitnehmer in Norwegen haben 25 Urlaubstage pro Jahr. Arbeitnehmer ab dem Alter von 60 Jahren haben Anspruch auf sechs zusätzliche Urlaubstage pro Jahr. In Norwegen beträgt das gewöhnliche Pensionsalter Jahre für alle Arbeitnehmer. Kollektivverträge ermöglichen einigen Gruppen von Arbeitnehmern, in einem früheren Alter in Pension zu gehen, während Arbeitnehmer ihre Arbeit bis zum Alter von 70 Jahren fortsetzen können. Aufgrund einer relativ großen Aufnahme von Invaliditätsrenten beträgt das durchschnittliche Pensionsalter in der Praxis rund 60 Jahre. Alle Arbeitnehmer, die unter einen Tarifvertrag fallen - dies sind rund 60 Prozent aller Arbeitnehmer in Norwegen - haben die Möglichkeit, ab dem Alter von 62 Jahren in Frühpension zu gehen. Die norwegische Regierungspolitik betont die Notwendigkeit, ältere Arbeitnehmer so lange wie möglich am Arbeitsplatz zu halten. Umfragen zeigen, dass drei von vier Menschen im Alter von 60 Jahren arbeiten möchten. In der Vergangenheit gab es spezifische Probleme im Hinblick auf die Besteuerung von Menschen zwischen 67 und 70 Jahren, d.h. es war nicht möglich, Einnahmen zu haben, ohne einen Teil der Pension zu verlieren. Allerdings hat die Regierung dies geändert, sodass Pensionen nun nicht mehr nachteilig beeinflusst werden.

2.4 Instrumente des Altersmanagements: Maßnahmen zur Rekrutierung und Bindung jüngerer Arbeitnehmer

Dieses Kapitel bietet Informationen und Checklisten sowie spezifische Initiativen, die gesetzt werden können, um jüngere Arbeitnehmer zu rekrutieren und zu binden.

- Anziehung und Rekrutierung von neuem Talent
- Den Arbeitsplatz der Zukunft schaffen und den Arbeitsplatz für junge Arbeitnehmer attraktiv machen.

2.4.1 Anziehung und Rekrutierung von neuem Talent

In der Zukunft werden Elektrizitätsunternehmen bei der Suche nach neuem Talent proaktiv sein müssen. Unternehmen anerkennen heute die Bedeutung der Akquisition, Einstellung und Bindung der besten Mitarbeiter. Begehrteste Arbeitgeber sind diejenigen, die Maßnahmen getroffen haben, um Mitarbeiter aus einer breiteren 'Talente'-Basis erfolgreich zu rekrutieren und zu halten. Das bedeutet, die besten Mitarbeiter mit erstklassigen Qualifikationen am richtigen Ort zur richtigen Zeit zu haben.

Checkliste von zu berücksichtigenden Themen für die Anziehung einer Vielfalt neuer Arbeitnehmer

- Bereitstellen von Informationen und Steigerung des Bewusstseins über die Arbeit in der Elektrizitätswirtschaft, mit besonderem Schwerpunkt auf Informationen an unterrepräsentierte junge Menschen, einschließlich ethnischer Minderheiten und Mädchen und Frauen.
- Präsentation einer Diversität von Einzelpersonen in Marketing, Werbung und Public Relations. Verwenden Sie beispielsweise junge und ältere Menschen in Ihren Marketing- und Werbematerialien.
- Finden Sie Wege, um das Interesse bei jungen Menschen in Schulen und Hochschulen zu wecken, beispielsweise durch Vorträge in Schulung und Hochschulen sowie bei Karrieremessen.
- Arbeiten Sie mit Arbeitsvermittlungsstellen, Universitäten, Schulen und Berufsbüros zusammen, um junge Menschen über die Karrieremöglichkeiten zu informieren, und gleichzeitig zu betonen, dass das Unternehmen Bewerbungen von einer großen Diversität an jungen Menschen begrüßt.
- Organisieren Sie Rekrutierungstage und Kontaktaktivitäten, die in Partnerschaft mit regionalen Gemeinschaftsorganisationen ausgeführt werden können.
- Bieten Sie Versuchsmöglichkeiten, Praktika oder Berufserfahrungen für junge Menschen. Dies kann praktische und spielerische Aktivitäten umfassen.
- Fragen Sie bestehende Trainees und Lehrlinge, was ihrer Meinung nach getan werden könnte, um eine breitere Diversität an Arbeitnehmern anzuziehen.

2.4.2 Schaffung des Arbeitsplatzes der Zukunft und attraktive Arbeitsplätze für jüngere Arbeitnehmer

Vorausblickende Arbeitgeber sind diejenigen, die erkennen, dass der Arbeitsplatz der Zukunft eine Reihe von Herausforderungen und Möglichkeiten bietet. Arbeitgeber müssen bei der Beurteilung von Beschäftigungstrends zunehmend einen Schritt voraus sein, auf der Grundlage, dass eine diversere Belegschaft eine wesentliche Komponente zukünftiger Arbeitsplätze ist. Durch die Adressierung der Diversität in Kerngeschäftsfunktionen profitieren Elektrizitätsunternehmen von einer besser ausgebildeten Belegschaft, einer gesteigerten Bindung der Mitarbeiter und der Rekrutierung aus einem breiteren Pool an Talent und Qualifikationen.

Ein Hauptthema ist, dass Elektrizitätsunternehmen überlegen müssen, wie sie attraktiver werden und ihr Image verbessern können. Viele Unternehmen werden als realitätsfremd in Bezug auf die Bedürfnisse von jüngeren und älteren Arbeitnehmern betrachtet. Häufig haben Unternehmen ein schlechtes externes Image und werden als rein gewinnorientiert angesehen. Attraktive Unternehmen müssen ein sichtbares, modernes Image haben und sie müssen Arbeitsbedingungen, Einkommens- und Urlaubsvereinbarungen schaffen, die für neu eingestellte und jüngere Arbeitnehmer interessant sind.

Es gibt viele Wege, mittels denen Unternehmen neues Talent anziehen können:

- Praktika in Unternehmen für Studenten, bevor sie die Schule verlassen
- Traineeprogramme für Hochschulabsolventen
- Sommerschulen
- Vermehrte Ausbildung von Frauen in technischen, Führungs- und nicht traditionellen Berufen
- Verbesserung der Personalentwicklung innerhalb des Unternehmens
- Besuche in Schulen, Hochschulen und Universitäten
- Sponsoring von Studenten
- Wettbewerbe, Preise und Auszeichnungen
- Programme zum Thema Arbeit-Studium und Berufserfahrung
- Ausbildung und Praktika während der Ausbildung
- Bereitstellung attraktiver Arbeitsbedingungen auf Basis der 'people first'-Kultur in der Organisation.

Axpo, Schweiz

Die Akquisition der besten jungen Mitarbeiter für das Unternehmen war ein wichtiges Ziel in den vergangenen Jahren. Mittels der Personalmarketingstrategie hat das Unternehmen ein Ausbildungsprogramm für Hochschulabsolventen entwickelt, das ein 18 Monate dauerndes Praktikum oder Betriebsschulung für Absolventen bietet. Dieses Programm bietet jungen Absolventen die Möglichkeit, die Arbeit in vielen Bereichen zu versuchen und mehr über die verschiedenen Geschäftsbereiche des Unternehmens zu erfahren, beispielsweise in Betriebslehre, Netzwerken und Human Resources. Dieses Programm war sehr erfolgreich in der Akquisition junger, talentierter Mitarbeiter und bot jungen Menschen einen guten Einblick und Erfahrung nach dem Abschluss der Universität. Viele der Teilnehmer des Programms werden nach Absolvierung des Programms dauerhaft eingestellt.

RWE, Deutschland

Die Altersmanagementstrategie von RWE verfolgt die Priorität der Schulung und Integration junger Menschen im Arbeitsmarkt. Dies ist ein Weg, mit dem das Unternehmen einigen der Herausforderungen des demographischen Wandels entgegenzutreten möchte. Das Unternehmen veranstaltet arbeitsbasierte Ausbildungen, Lehren und Berufsausbildungsprogramme. RWE hat eine Methode zur Beurteilung des Potentials von Arbeitnehmern auf der Grundlage entwickelt, dass viele Arbeitnehmer "Potential auf mehreren Ebenen" haben, und mehr als einen vertikalen Karrieresprung innerhalb eines überschaubaren Zeitraums machen können.

ČEZ-Gruppe, Tschechische Republik

ČEZ hat eine Reihe von Programmen zur Unterstützung und Akquisition neuer Arbeitnehmer für die künftige Beschäftigung in der Energiewirtschaft entwickelt, insbesondere von Universitätsabsolventen: ČEZ Potentials ist ein Programm zur Akquisition von Universitätsabsolventen für wesentliche Projekte im gesamten Unternehmen; Bachelor ist ein Programm zur Akquisition von Universitätsabsolventen für das Kernenergie-Engineering. Das Unternehmen schreibt Wettbewerbe für begabte Studenten aus, einschließlich eines Wettbewerbs wissenschaftlicher Projekte für Hochschulstudenten, eines Wettbewerbs wissenschaftlicher Projekte im Energiebereich für Universitätsstudenten, sowie des ČEZ-Preises, einem Wettbewerb von Diplomarbeiten. Ein weiteres Programm konzentriert sich insbesondere auf die Akquisition junger Mitarbeiter für das Studium der Kernenergie und umfasst die Entwicklung eines 'Nuclear leaving exam' sowie der 'Summer University of Temelin' für Hochschulstudenten. Das Unternehmen versorgt Schulen mit Materialien und Vorträgen und bietet Studentendiskussionen über Energie zur Popularisierung des Energiethemas.

United Utilities, Vereinigtes Königreich

Eine vom Vorstand von United Utilities verabschiedete Diversitätsstrategie umfasst einige wesentliche Aktionen für Rekrutierungs- und Selektionsverfahren, Leistungsvergleiche mit anderen bedeutenden Unternehmen sowie die Umsetzung von Arbeitsplatzrichtlinien zur Unterstützung flexibler Arbeit. Eine Initiative mit dem Titel 'Grow your own workforce' wurde mit Schwerpunkt auf Gleichheit und Diversität entwickelt.

Statkraft, Norwegen

Das Ziel von Statkraft ist es, bis 2010 zu den zehn wichtigsten Unternehmen in Norwegen im Hinblick auf die Attraktivität für Universitätsabsolventen zu gehören. 2008 hat Statkraft den dritten Platz beim Wettbewerb "Great Place to Work" www.greatplacetowork.com erreicht und wurde in der Liste der besten Arbeitsplätze Europas (in den Top 50 von 1250 Unternehmen) aufgenommen. Beispiele von Initiativen, die das Unternehmen entwickelt hat, sind die Möglichkeit für Absolventen, ihre Diplomarbeit zu schreiben, Sommerpraktika und Präsentationen über Statkraft an Universitäten. Eines der Ziele ist das Anbieten attraktiver Arbeitsbedingungen, beispielsweise mittels flexibler Arbeitszeiten, bevorzugten Parkplätzen für Mitarbeiter mit kleinen Kindern, eine Reihe von Persönlichkeits- und Qualifikationsentwicklungsprogrammen sowie die Möglichkeit Urlaubszeit anzusparen, um zusätzliche zwei Urlaubswochen pro Jahr zu erhalten. Ein Ausbildungsprogramm für geschulte Arbeitnehmer, basierend auf einer zweijährigen Berufserfahrung nach dem Ende einer Lehre. Das Ausbildungsprogramm bietet umfangreiche Erfahrungen in den interessantesten Wartungsbereichen, die Statkraft anbieten kann, mit theoretischem Wissen und Fertigkeiten. Bei Statkraft waren die 'People First'-Philosophie und der Schwerpunkt auf Kompetenzentwicklung die Basis für die Schaffung eines gesunden Arbeitsplatzes und einer Kultur, die aktive Einbeziehung und Engagement von Arbeitnehmern ermutigt. Die Beteiligung der Gewerkschaften wurde angeregt und die Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Management waren einvernehmlich und größtenteils positiv. Es gibt eine "dynamische konzernweite Unternehmenskultur, die Diversität und Toleranz fördert" sowie ein Engagement zur gleichen Behandlung von Arbeitnehmern, ungeachtet Religion, Geschlecht, sexueller Orientierung, Alter, Nationalität, Ethnizität, Familienstand, körperlicher Behinderung oder Besonderheit, unter Gewährleistung der Redefreiheit und Aufrechterhaltung der Arbeitnehmerrechte" (Jahresbericht 2005).

Vattenfall, Schweden

Eine der fünf strategischen Ambitionen von Vattenfall ist es, der bevorzugte Arbeitgeber zu werden. Auf dieser Basis wurden eine Reihe von Diversitätsinitiativen entwickelt, die sich auf die Schaffung einer Organisation konzentrieren, die die Talente aller Mitarbeiter schätzt und eine Arbeitsumgebung schafft, die den Anforderungen der Mitarbeiter entspricht und ihr Engagement verstärkt. Eine der wichtigsten Bedingungen für Vattenfall für die Schaffung langfristiger Rentabilität ist die Fähigkeit des Unternehmens, qualifizierte Mitarbeiter anzuziehen, auszubilden und zu binden. Vattenfall weiß, dass sein künftiger Erfolg auf dem Diversitätsmodell basiert, mit den Ressourcen und Strategien zur Schaffung der Bedingungen, die erforderlich sind, um führende Expertise anzuziehen, zu entwickeln und zu binden und Arbeitnehmer zur bestmöglichen Leistung zu motivieren. Geschäftliche Vorteile umfassen verbesserte Mitarbeiterrekrutierung, ein verbessertes Unternehmensimage und ein besseres Verständnis von Kunden und Interessensgruppen. *Ein Programm für junge Absolventen* wird seit zwei Jahren durchgeführt, und bezweckt die Bereitstellung von befristeten Dienstverträgen 'Traneeships' für junge Absolventen. Dies ermöglicht ihnen einen Einstieg in den Arbeitsmarkt, und verleiht Vattenfall Zugang zu neuem Wissen und Ideen. Man ging das Engagement ein, dafür zu sorgen, dass es ein Verhältnis von 50/50 zwischen Frauen und Männern in diesen Programmen gibt.

2.5 Dienstaustritts- und Pensionspolitik: Vorbereitung älterer Arbeitnehmer auf die Pensionierung

Dieses Kapitel behandelt die Richtlinien und Maßnahmen, die eingeführt werden können, wenn Menschen den Arbeitsmarkt verlassen.

- Vorbereitung der Pensionierung
- Flexible Formen des Übergangs und der Pensionierung
- Maßnahmen zur Gewährleistung, dass Qualifikationen, Kontakte, Unternehmensgeschichte und Fachwissen nicht verloren gehen.

2.5.1 Vorbereitung auf die Pensionierung

Unternehmen spielen eine wichtige Rolle bei der Vorbereitung älterer Arbeitnehmer auf ihren Ausstieg aus dem Arbeitsmarkt und ihren Ruhestand. Während Freisetzung und Frühpensionierung als Instrumente in Restrukturierungsprogrammen verwendet wurden, wählten einige Unternehmen Alternativen, wie beispielsweise die Umschulung oder Beibehaltung älterer Arbeitnehmer. Wenn Entlassungen und Frühpensionierungen unvermeidbar sind, können Unternehmen bei der Vorbereitung älterer Arbeitnehmer mittels Vorbereitungskursen und Beratung helfen. Dies gilt gleichermaßen für ältere Arbeitnehmer, die den Arbeitsmarkt beim Erreichen des gesetzlichen Pensionsalters verlassen.

Was können Unternehmen tun, um ältere Arbeitnehmer auf die Pensionierung vorzubereiten?

- Anbieten von Vorbereitungskursen, die älteren Arbeitnehmern eine Auswahl an Möglichkeiten bieten;
- Beratung für Arbeitnehmer, die in Frühpension gegangen sind oder freigesetzt wurden;
- Unterstützung beim Finden einer neuen Position oder dem Beginn eines neuen Weiterbildungsprogramms;
- Gesellschaftliche Veranstaltungen, die pensionierten Arbeitnehmern helfen, mit früheren Kollegen in Kontakt zu bleiben;
- Möglichkeiten für ältere Arbeitnehmer, flexibel in den Ruhestand zu treten, wenn sie den Arbeitsmarkt verlassen;
- Beratung über die Möglichkeiten nach der Pensionierung, einschließlich Teilzeitarbeit oder Freiwilligenarbeit.

2.5.2 Flexible Übergangs- und Pensionierungsformen

Es gibt Wege, mit denen ein Unternehmen Möglichkeiten für ältere Arbeitnehmer bieten kann, um ihre Arbeit auf befristeter oder Beratungsbasis fortzusetzen, damit die Qualifikationen und das Wissen auf jüngere Arbeitnehmer übertragen werden können. Flexible Pensionsformen sind insbesondere bei älteren Arbeitnehmern in einigen Ländern beliebt, vor allem weil sie älteren Arbeitnehmern eine stufenweise Reduzierung ihrer Arbeitszeit ermöglichen, wenn sie sich der Pensionierung nähern (wie im vorigen Kapitel dieses Toolkits über flexible Arbeitszeiten beschrieben).

Viele ältere Arbeitnehmer geben an, dass sie gerne Möglichkeiten zu Teilzeitarbeit oder Arbeit auf befristeter Basis haben würden. Die Nutzung der Qualifikationen und Erfahrung pensionierter Arbeitnehmer, beispielsweise durch das Anbieten von zeitlich begrenzter oder Urlaubsvertretung kann Vorteile für pensionierte Arbeitnehmer und Unternehmen haben.

Axpo, Schweiz

Das Unternehmen bietet Arbeitnehmern und ihren Partnern Pensionsvorbereitungs-Workshops. Es gibt zwei jeweils zweitägige Workshops, die beispielsweise die Finanzplanung, die Abwicklung der Pension, Pensionspläne und den Übergang in die Pensionierung behandeln.

Was können Elektrizitätsunternehmen tun, um flexible Übergangs- und Pensionierungsmöglichkeiten zu fördern?

- Anbieten von Möglichkeiten für ältere, bereits pensionierte Arbeitnehmer, in einem unternehmensweiten 'Wissenspool' aufgenommen zu werden, sodass ihre Qualifikationen und ihr Wissen im Bedarfsfall in Anspruch genommen werden können.
- Einbeziehung von pensionierten Arbeitnehmern in Beratungs-, Betreuungs- und Mentorprogrammen für jüngere Arbeitnehmer.
- Entwicklung von Möglichkeiten für befristete Arbeit, beispielsweise in Spitzen- oder Urlaubszeiten.
- Auf dem Laufenden halten von pensionierten Arbeitnehmern über Unternehmensrichtlinien und Entwicklungen mittels eines Unternehmensnetzwerks oder eines Newsletters für pensionierte Arbeitnehmer.

2.6 Die Rolle der Sozialpartner und des sozialen Dialogs

Dieses Kapitel behandelt die Rolle, die die Sozialpartner und der soziale Dialog im Altersmanagement und bei der Entwicklung von Vereinbarungen, die auf den demographischen Wandel eingehen, spielen können:

- Die Rolle der Sozialpartner im Altersmanagement
- Beispiel einer innovativen Vereinbarung: Suez-Konzern

2.6.1 Die Rolle der Sozialpartner im Altersmanagement

Dieses Toolkit zeigt die Vorteile einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Gewerkschaften und Arbeitgebern im Rahmen des Sozialdialogs bei der Entwicklung, Implementierung und Nachverfolgung von Altersmanagement-Richtlinien und Strategien. Viele der Unternehmen, die an diesem Projekt teilgenommen haben, haben die entscheidende Rolle anerkannt, die Gewerkschaften und Arbeitgeber bei der gemeinsamen Entwicklung von Projekten, Richtlinien und Strategien über demographische Alterung spielen.

Die Entwicklung eines sozialen Dialogs zur Behandlung des demographischen Wandels in der Elektrizitätswirtschaft schneidet einige Herausforderungen für die Sozialpartner an. Wie ein Bericht der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2006 *„Alter und Beschäftigung“*, (Warwick, 2006) gezeigt hat:

“...viele Jahre lang haben Sozialpartner zwei Strategien verfolgt: (a) Sie verfolgten einen auf Dienstalter basierten Ansatz für die Verhandlung von Gehaltsstrukturen und Entlassungsregeln zum Schutz älterer Arbeiter und gleichzeitig (b) ermutigten sie den frühzeitigen Austritt älterer Arbeitnehmer vom Arbeitsmarkt, wenn die Arbeitslosigkeit im Allgemeinen und insbesondere für junge Menschen hoch war.”

Dieser Ansatz ist in der Zukunft nicht tragbar, und Gewerkschaften und Arbeitgeber müssen Lösungen für die demographische Alterung finden, einschließlich neuer Richtlinien für Entlohnung, Pensionen und Weiterbildung, während sie gleichzeitig sicherstellen müssen, dass sie ältere Arbeitnehmer nicht diskriminieren.

Checkliste von Themen zur Entwicklung eines sozialpartnerschaftlichen Ansatzes für Altersdiversität

- Information der Gewerkschaften und Steigerung des Bewusstseins der Gewerkschaften über die Richtlinien der Gewerkschaften und ihrer Verbände bezüglich Altersdiversität.
- Gewährleistung, dass ältere und jüngere Menschen eine Stimme bei der Entscheidungsfindung der Gewerkschaften haben, insbesondere wenn es Diskussionen über wichtige Änderungsprogramme, Änderungen der Schichtmuster und der Organisation der Arbeit gibt.
- Anbieten von Altersdiversitätsschulungen für Gewerkschaftsfunktionäre, um aufzuzeigen, wie bestehende Strukturen, Richtlinien oder Gewerkschaftsvertretung am Arbeitsplatz weiter entwickelt werden können, um Frauen zu unterstützen.

Rolle der Gewerkschaften im demographischen Wandel

Gemäß dem Europäischen Gewerkschaftsbund (ETUC) müssen Gewerkschaften eine Hauptrolle bei der Diskussion der Auswirkungen der demographischen Alterung spielen. Durch die interne Diskussion des Themas, das Vorbringen von Expertise und die Vorwegnahme und Bewältigung des demographischen Wandels können Gewerkschaften neue Formen der generationenübergreifenden Solidarität vorantreiben. Der ETUC erklärt, dass Gewerkschaften das Ziel haben, die Qualifikationen junger und älterer Arbeitnehmer im Rahmen des lebenslangen Lernens zu verbessern, aktive Richtlinien im Hinblick auf Beschäftigung und Ausbildung, Gehalts- und Organisationsrichtlinien sowie Richtlinien in Bezug auf die Umwelt und den qualitätsbasierten Inhalt der Arbeit und den Schutz von Gesundheit und Sicherheit zu verhandeln und voranzutreiben, sowie die Partnerschaft zwischen den Sozialpartnern und auch mit den Behörden auf den verschiedenen Ebenen zu fördern. Diese Themen betreffen die Qualität der Involvierung am Arbeitsplatz, die Qualität der Arbeit im Laufe des Berufslebens eines Menschen und die Möglichkeit, sich für eine Verlängerung des aktiven Berufslebens zu entscheiden. Gewerkschaften haben argumentiert, dass effiziente, faire Richtlinien im Hinblick auf sozialen Schutz eingeführt werden müssen, um die Bewältigung dieser Herausforderungen zu ermöglichen.

Gemäß dem ETUC gibt es zehn Möglichkeiten für gewerkschaftliche Aktionen in Bezug auf demographische Herausforderungen am Arbeitsmarkt.

1. Erhöhung der Beschäftigungsraten
2. Sich für die Qualität der Arbeit einsetzen
3. Entwicklung von Maßnahmen als Anreiz für qualitativ hochwertige Beschäftigung
4. Gewährleistung der Abstimmung zwischen Ausbildung und Arbeitsmarkt
5. Abgleichung individualisierter Reaktionen und integrierter Richtlinien
6. Umgestaltung der Frühpensionssysteme
7. Gewährleistung der gemeinsamen Mobilisierung der Behörden und Sozialpartner
8. Steuerung der konkreten Maßnahmen
9. Auferlegen von Evaluierungen
10. Transformation der demographischen Trends in Chancen

Siehe ETUC *Demographie und der Arbeitsmarkt: eine Herausforderung für die Gewerkschaften*, www.etuc.org

2.6.2 Beispiele innovativer Vereinbarungen

Suez-Konzern: Europäische Vereinbarung über den Beschäftigungs- und Expertiseplan

Die Entwicklung einer Reihe von Aktionen in Bezug auf Beschäftigung und Qualifikationen wurde gemäß dem französischen Gesetz etabliert. Der Suez-Konzern hat eine Vereinbarung mit den Gewerkschaften für einen Beschäftigungs- und Expertiseplan (GPEC) unterzeichnet, im Rahmen der europäischen Tochtergesellschaften von Suez. Der Europäische Betriebsrat von Suez ist Mitunterzeichner dieser Vereinbarung. Die GPEC-Vereinbarung konzentriert sich auf das verbesserte Management von Beschäftigung und Qualifikationen, gemeinsam mit Maßnahmen zur Vorwegnahme künftiger Veränderungen in Bezug auf Beruf, Arbeit und Wachstum. Das Ziel ist die Entwicklung von Richtlinien und Praktiken zur Reduzierung der Kluft zwischen Unternehmensanforderungen und Ressourcen im Hinblick auf die Anzahl der Arbeitnehmer (quantitativ) sowie auf die Qualifikationen der Arbeitnehmer (qualitativ). Eine Hauptzielsetzung ist die Entwicklung einer proaktiven Beschäftigungspolitik und die Gewährleistung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern durch die Vorwegnahme von Trends im Unternehmen, um die Kontinuität der Qualifikationen gegenüber

Kunden und Lieferanten sicherzustellen, was dem Unternehmen ermöglicht, auf Qualifikations- oder Arbeitskräftemängel zu reagieren und sich auf Veränderungen einzustellen.

Der Plan berücksichtigt kollektive Maßnahmen zur Umsetzung von Aktionen im Bereich Human Resources und dem mittelfristigen Management der Beschäftigung; sowie individuelle Aktionen im Bereich der Karriereentwicklung und Ausbildung von Arbeitnehmer. Im Allgemeinen sieht der Plan vor, dass Unternehmen aktive Beschäftigungsrichtlinien in Bezug auf die Konzernaktivitäten entwickelt. Es wird beabsichtigt, dass dies helfen wird, wesentliche Trends vorwegzunehmen, die die Richtlinien und Praktiken in Tochtergesellschaften bilden, die Mittel zu definieren, mittels denen Anforderungen und Ressourcen auf permanenter Basis abgestimmt werden können, das präventive Management von Trends in der Alterspyramide sicherzustellen und zu gewährleisten, dass die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer aufrechterhalten wird. Das Unternehmen beabsichtigt zudem die Verbreitung bewährter Praktiken, die sich aus dem GPEC ergeben

Suez-Unternehmen werden diese Vereinbarung mittels Verhandlungen mit Gewerkschaften oder Arbeitnehmervertretern umsetzen. Das Unternehmen wird den Gewerkschaften/Arbeitnehmervertretern auf jährlicher Basis Informationen über die Unternehmensaktivität, das Volumen der Aktiva und das Wettbewerbs- und Entwicklungspotential der Märkte zur Verfügung stellen, mit einer Prognose der Auswirkungen dieser Informationen auf Beschäftigung und Entlohnung. Teilnehmer des GPEC-Teams werden Schulungen über die Umsetzung und Kontrolle des Plans erhalten (dies begann mit zwei Schulungen für Personalmanager und Gewerkschaften im Jahr 2008). Auf europäischer Ebene wurde ein Beschäftigungs- und Expertiseausschuss gegründet, um strategische Themen anzusprechen, ein nationaler GPEC-Ausschuss wird gegründet, wenn es zwei Tochtergesellschaften in diesem Land gibt, und es wird zudem ein Dialog auf regionaler Ebene etabliert, wenn es zwei Tochtergesellschaften in einer Region gibt. Ein Dialog auf Unternehmensebene wird ebenso geschaffen.

Das GPEC-System wird ein Inventar pro Unternehmen und pro Land über die Qualifikationen und Aktivitäten umfassen, sowie eine Erhebung der Ressourcen und Personalplanungssysteme zur Prognostizierung von Veränderungen unter Berücksichtigung der Alterung der Bevölkerung. Spezifische Aktionen werden in Bezug auf die Entwicklung von Rekrutierungsplänen, Karriereplänen und Ausbildungen für Mitarbeiter sowie nötigenfalls Umschulungen umgesetzt. Kapitel 5 der Vereinbarung betrifft die Persönlichkeitsentwicklung von Arbeitnehmer im Alter von über 45 Jahren. "SUEZ wird der Anwendung des Prinzips der Chancengleichheit für Arbeitnehmer über 45 Jahren im Hinblick auf Rekrutierung, Beförderung, Entlohnung und Karriereunterstützung besondere Aufmerksamkeit widmen. Insbesondere erhalten diese: Eine Karrierebeurteilung; ein Anpassungs- und Unterstützungsprogramm; und Entsendungen in zugängliche Arbeitsplätze und Aktivitäten zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit."

Die Vereinbarung sieht auch Maßnahmen vor, um den Auswirkungen körperlich anspruchsvoller Arbeit entgegenzuwirken, definiert als "körperlicher oder psychologischer Stress, der einen konstanten Anpassungsaufwand vom Arbeitnehmer erfordert und dauerhafte, feststellbare und unumkehrbare Folgen für die Gesundheit dieses Arbeitnehmers hat". Das Ziel ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der erneute Einsatz von Arbeitnehmern mittels Berufsausbildung und das Anbieten von Maßnahmen zur Unterstützung am Ende der Laufbahn. Es werden eine Reihe von Präventivmaßnahmen vorgesehen, einschließlich Karrierebewertung, eines Anpassungs- und Unterstützungsprogramms sowie Maßnahmen, welche die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern mittels Berufsausbildung oder Ruhezeit und der Entsendung in zugängliche Jobs und Aktivitäten zur Entwicklung ihrer Beschäftigungsfähigkeit.

Gemäß SUEZ ist das Ziel dieser Maßnahmen, zu gewährleisten, dass das Unternehmen bessere Instrumente zur Verfügung hat, um die Trends und Entwicklungen in verschiedenen Funktionen im Unternehmen zu ermitteln. Der erste Schritt ist die Analyse der Situation und die Sammlung von Daten; der zweite Schritt ist die Einführung von Mechanismen zur Lösung der ermittelten Probleme. Ein Element ist, dass ältere Arbeitnehmer neu eingestellte Mitarbeiter beaufsichtigen und sie am

Arbeitsplatz ausbilden können. SUEZ hat auch ein Programm zur Ausbildung junger Arbeitnehmer eingeführt, beispielsweise zur Bereitstellung von Berufserfahrung von jungen Menschen mittels Entsendungen von Schulen. In dieser Berufserfahrung sind ältere Arbeitnehmer in der Lage, Schulung und Wissenstransfer zu bieten.

ENERGI E2, Dänemark

Die Personalpolitik von E2 integriert Gleichheit und Diversität in Bereichen wie Rekrutierung, Beförderung und Karriereplanung. Es gibt ein spezifisches Kapitel in Bezug auf ältere Belegschaftsmitglieder und Bestimmungen für flexible Arbeitszeit, wenn sich Mitarbeiter dem Pensionsalter nähern, die kürzlich abgeändert wurden, um allen Mitarbeitern Arbeitszeitflexibilität zu bieten. Die Richtlinie wurde in jedem Geschäftsbereich des Unternehmens umgesetzt. Manager aus allen Geschäftsbereichen wurden geschult und erhielten Anleitungen in Bezug auf die Umsetzung der Richtlinie, und dies wurde von den Managern positiv aufgenommen. Die Richtlinie erläutert die allgemeinen Einstellungen und Werte des Unternehmens in Bezug auf alle, die Mitarbeiter betreffenden Bereiche. Das Ziel der HR-Richtlinie ist es, "bei der Bereitstellung der Rahmenbedingungen eines inspirierenden und attraktiven Arbeitsplatzes zu helfen, mittels dem kompetente Arbeitnehmer akquiriert und gebunden werden können". Die Richtlinie wurde vom Gemeinsamen Beratungsausschuss der Gewerkschaften und dem Management im Jahr 2001 verabschiedet (zwischen dem Unternehmen und dem Betriebsrat, der Arbeiter, Angestellte und gewerbliche Gewerkschaften im Unternehmen vertritt). Die Gewerkschaften waren mit dem Prozess und dem Ergebnis der Richtlinie sehr zufrieden. Diese Rahmenbedingungen sind wichtig, weil die Hauptkollektivvereinbarung des Unternehmens, die Themen wie Entlohnung und Arbeitszeiten behandelt, keine spezifischen Bedingungen in Bezug auf Gleichheit enthält.

2.7 Instrumente des Altersmanagements: Zehnpunkteplan für erfolgreiches Altersmanagement in der Elektrizitätswirtschaft

Die Hauptelemente, die zu erfolgreichen Richtlinien und Praktiken in Bezug auf Altersmanagement am Arbeitsplatz beitragen:

1. Planung einer systematischen, integrierten und umfassenden Vorgangsweise im Hinblick auf Altersmanagement

- Entwicklung eines Altersmanagement-Strategieplans, der ein zentraler und integraler Bestandteil einer Personalpolitik und von unternehmensweiten Richtlinien ist. Der Plan sollte in Zusammenarbeit mit älteren Arbeitnehmern und Vertretern der Gewerkschaften sowie Managern und Vertretern aller Ebenen der Organisation erstellt werden.
- Der Plan sollte integriert und umfassend sein und alle Elemente des Lebenszyklus umfassen.
- Bei der Entwicklung des Plans ist wichtig, sich mit älteren Arbeitnehmern zu beraten, um bestehende Altersbarrieren zu ermitteln und verschiedene Ansätze der Förderung von Altersdiversität zu untersuchen. Es gibt viele Möglichkeiten, mittels denen sich Unternehmen mit älteren Arbeitnehmern beraten können, um ihre Bedürfnisse und Anforderungen herauszufinden: Vertrauliche Mitarbeiterbefragungen, Diskussionsgruppen mit älteren Arbeitnehmern und Workshops mit Arbeitnehmern aller Altersgruppen.
- Einführung eines Aktionsplans sowie eines Mechanismus zur regelmäßigen Kontrolle und Evaluierung des Plans.
- Der Plan kann einen schrittweisen Ansatz zum Zweck einer progressiven Umsetzung von Altersmanagement-Richtlinien vorsehen. Eine Möglichkeit, um neue Richtlinien und Strategien zu testen, ist die Durchführung eines Pilotprojekts, das dann im Hinblick auf seine Übertragbarkeit in der gesamten Organisation evaluiert werden kann.

2. Förderung des Altersbewusstseins mittels Weiterbildung und Entwicklung von Führungskräften, Human Resources-Fachleuten und Managern, Linienmanagern, Arbeitgebern und Gewerkschaften

- Schulung und Bewusstsein über Altersmanagement ist wesentlich für die Entwicklung einer Kultur, die Altersdiversität positiv gegenübersteht und die Altersmanagement als zentrales Element der Unternehmenskultur fördert.
- Einführung von Altersbewusstseins-Schulungen auf allen Ebenen der Organisation für Führungskräfte, Personalmanager und -Fachleute, Linienmanager, Arbeitnehmer und Gewerkschaften.
- Die Schulung sollte das Bewusstsein über die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen älterer Arbeitnehmer steigern, einschließlich einstellungsbedingter und organisatorischer Barrieren, der Vorteile der Altersdiversität, der Einhaltung der Antidiskriminierungsgesetze und der Förderung der Altersqualität, organisatorische und Arbeitszeitveränderungen, die eingeführt werden können, Methoden zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Beitrag älterer Arbeitnehmer sowie Methoden für Wissensmanagement und generationenübergreifende Wissensnutzung.

- Schulung und Bewusstsein sollten auch die Entwicklung von Organisationsstrategien über Altersmanagement behandeln, die einen umfassenden Lebenszyklus-Ansatz für die gesamte Belegschaft vertreten.
- Arbeitnehmer können auch mittels Schulung ermutigt werden, sich an verschiedene Situationen des Lebenszyklus und an Ereignisse anzupassen. Die Steigerung des Bewusstseins der Arbeitnehmer kann auch helfen, neue Möglichkeiten und Herausforderungen für alternde Arbeitnehmer zu bieten. Die Befähigung älterer Arbeitnehmer, positive Beiträge zu leisten und mit innovativen Arbeitsmethoden zu reagieren, ist ein Gewinn, den Unternehmen aus der Steigerung des Bewusstseins der Arbeitnehmer ziehen können.
- Schulung kann auch den Sozialpartnern angeboten werden, um ihnen zu ermöglichen, Kooperations- und Partnerschaftsbereiche in der Entwicklung der Altersmanagementstrategien zu ermitteln. Insbesondere die Steigerung des Bewusstseins über Altersbarrieren und Diskriminierung wird für die Etablierung von Fragen über Altersdiversität in den Kollektivverhandlungen wird bedeutend sein.

3. Zeigen eines Engagements der Führungsebene für Altersmanagement und als Verfechter von Änderungen

- Entscheidend für die Unternehmenskultur ist die Sichtbarkeit und das Engagement der Führungskräfte in der Organisation in Bezug auf Altersdiversität.
- Dieses Engagement sollte in Geschäftsplänen, Jahresberichten, internen Rundschreiben und Magazinen, auf Anschlagtafeln im Unternehmen und anderen Informationsquellen, die an Arbeitnehmer und Gewerkschaften verteilt werden, sichtbar gemacht werden.
- Medienberichterstattung kann ebenso eine Möglichkeit sein, um Informationen über Altersmanagement auf breiter Basis im Unternehmen zu verteilen und das Engagement der Führungsebene zu signalisieren.
- Gewährleistung, dass es Altersmanagement-Verfechter im Unternehmen gibt - sie können bei der Anpreisung der Vorteile von Altersmanagement helfen. Ältere Führungskräfte können wertvolle Rollenmodelle und Verfechter sein.

4. Anwendung eines präventiven Ansatzes im gesamten Lebenszyklus durch Konzentration auf alle Arbeitnehmer

- Ein Lebenszyklus-Ansatz sollte die Basis für Altersmanagement-Strategien und -Richtlinien darstellen.
- Dies wird allen Arbeitnehmern ermöglichen, von Altersmanagement-Initiativen zu profitieren, während man gleichzeitig gewährleistet, dass Arbeitnehmer im Laufe ihres Berufslebens auf verschiedene Berufserfahrungen vorbereitet sind.
- Prävention ist entscheidend für die Sicherstellung, dass Arbeitnehmer gesund, qualifiziert und in der Lage sind, mit Änderungen umzugehen.

5. Verbesserung der Arbeitsbedingungen für ältere Arbeitnehmer

- Es gibt viele Möglichkeiten, mittels denen die Arbeitsbedingungen für ältere Arbeitnehmer verbessert werden können. Sie können dabei helfen, wertvolle ältere Arbeitnehmer im Unternehmen zu halten und unfreiwillige Frühpensionen oder einen vorzeitigen Austritt aus dem Arbeitsmarkt zu verhindern.

- Die Arbeitsbedingungen können verbessert werden, wenn ältere Arbeitnehmer flexible Arbeitszeiten, Arbeitsplatzrotation und Möglichkeiten zur Wiederbeschäftigung nutzen können, die ihre Karriereentwicklung, ihre Ausbildung und Qualifikationsentwicklung fördern sowie gesundheitsfördernde Arbeitsplätze schaffen.
- Die Beratung mit älteren Arbeitnehmern und Gewerkschaften wird entscheidend sein, um herauszufinden, wie man die Arbeitsbedingungen am besten verbessern kann.

6. Einbeziehung älterer Arbeitnehmer bei der Planung von Strategien und Initiativen für Altersmanagement

- Ältere Arbeitnehmer verfügen über wertvolle Erfahrungen, Bildung und Wissen, das sie in Diskussionen über Altersmanagementstrategien einbringen können.
- Daher sollte der Ausgangspunkt für sämtliche neuen Richtlinien oder Strategien die Beratung mit älteren Arbeitnehmern sein, um bewährte Praktiken, neue und innovative Ansätze zu ermitteln, und herauszufinden, was in der Praxis funktioniert.

7. Verknüpfung der Altersdiversität mit Unternehmensstrategien im Bereich Chancengleichheit und Diversität

- Die Bildung einer diversen Belegschaft wird nunmehr als wichtige Grundlage für eine erfolgreiche, kunden- und zukunftsorientierte Organisation anerkannt. Aus diesem Grund ist es wichtig, Diversität anzuerkennen und zu schätzen, während man auch anerkennt, dass Diversität in der Belegschaft mittels zielgerichteten und etablierten Unternehmensrichtlinien, Praktiken und Verfahren geschaffen wird.
- Altersdiversität sollte auch als Teil der allgemeinen Gleichheits- und Diversitätsstrategie des Unternehmens betrachtet werden. Dies ist besonders wichtig, weil sich Alter mit Gründen, wie beispielsweise Geschlecht, Behinderung, Rasse oder ethnische Herkunft überschneidet. Ein integrierter Gleichheitsansatz kann Unternehmen ermöglichen, auch die Bedürfnisse älterer weiblicher Arbeitnehmer, älterer behinderter Arbeitnehmer oder älterer Arbeitnehmer von ethnischen Minderheiten zu erkennen und zu berücksichtigen.

8. Entwicklung von Richtlinien zum Thema Altersmanagement, Verfahren und Richtlinien mittels des Sozialdialogs und mittels Kooperation zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern

- Der Sozialdialog ist der beste Weg, mittels dem Unternehmensrichtlinien und -Strategie entwickelt werden können. Gewerkschaften und Arbeitgeber bringen verschiedene Perspektiven in den Sozialdialog ein und dies kann wertvoll für die Schaffung neuer Perspektiven und Chancen für Altersmanagement sein.
- Gewerkschaften und Arbeitgeber müssen sich in ihrer Rolle als Sozialpartner der Fragen und Herausforderung der Altersdiversität bewusst und gut darüber unterrichtet sein.
- Altersmanagement und Altersdiversität sollten als wichtige Bereiche für Verhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern entwickelt werden. Die Vereinbarungen sollten nachgelesen werden, um sicherzustellen, dass sie altersneutral sind, während spezifische Initiativen für ältere Arbeitnehmer in Kollektivvereinbarungen über Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Gleichheit und Diversität, Gesundheit und Sicherheit sowie Arbeitszeit integriert werden sollten.

9. Kommunikation und Bereitstellung von Informationen im gesamten Unternehmen zum Thema Altersmanagement

- Kommunikation und Information sind wesentlich für die erfolgreiche Aufnahme und Umsetzung von Unternehmensrichtlinien und Strategien über Altersmanagement. Dies ist von Bedeutung, wenn ältere Arbeitnehmer geplante Ansätze für Arbeitsplatzrotation oder Wiederbeschäftigung, Arbeitszeitflexibilität oder Gesundheitsmanagement-Programme nützen.
- Regelmäßige Kommunikation kann einem Unternehmen und seinen Arbeitnehmern auch helfen, sich an eine neue Kultur oder an organisatorische Veränderungen anzupassen, Vertrauen und Zuversicht im Hinblick auf den Änderungsprozess aufzubauen und sich als Teil des Änderungsprozesses zu fühlen.
- Unternehmen können eine Reihe unterschiedlicher Kommunikations- und Informationsmethoden einsetzen. Einige Beispiele: Informations-Workshops, Informationsanzeigen und Informationsstände, gut sichtbare und weit verbreitete Informationsbulletins und Poster sowie Artikel in Unternehmens-Newsletters und Magazinen. Gewerkschaften können gleichermaßen Informationen an ihre Mitglieder bereitstellen, mittels Gewerkschaftsbulletins und Magazine, mit Informationen, die in Gewerkschafts- oder Betriebsratsversammlungen verbreitet werden.

10. Kontrolle und Evaluierung der Effizienz der Altersmanagement-Richtlinien

- Es wird wichtig sein, eine regelmäßige Kontrolle und Evaluierung der Altersmanagement-Richtlinien, Verfahren und Praktiken durchzuführen. Diese Evaluierung sollte laufend erfolgen, d.h. formativ sowie auch am Ende spezifischer Projekte oder Initiativen zur Bewertung der Ergebnisse, d.h. zusammenfassend.
- Ein wesentliches Element der Kontrolle und Evaluierung sind Daten über die Altersstruktur des Unternehmens und über Schulungs- und andere Bedürfnisse von Arbeitnehmern in den verschiedenen Stadien ihres Lebenszyklus, an denen der Fortschritt gemessen werden kann.
- Die Ausführung einer laufenden Evaluierung kann helfen, die Richtlinien und Strategien permanent zu überarbeiten und angesichts von neuen Entwicklungen im Unternehmen neue Initiativen zu entwickeln.
- Die Kontrolle und Evaluierung sollten den Prozess der Umsetzung der Richtlinien, die Aufnahme spezifischer Initiativen und die Ergebnisse in Bezug auf ältere Mitarbeiter und das Unternehmen bewerten.
- Ältere Arbeitnehmer, Gewerkschaftsvertreter, Linienmanager und leitende Manager sollte alle an der Kontrolle und Evaluierung teilnehmen.

Bibliographie und weitere Informationsquellen

Websites mit weiteren Informationen über Initiativen im Altersmanagement

EQUAL-Programm (Information und Verbreitung von Erkenntnissen über das Programm):
http://europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm

Europäisches Amt für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz: <http://osha.europa.eu>

Europäisches Netzwerk zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz:
www.enwhp.org/index.php?id=4

Europäische Plattform für Senioren: www.age-platform.org

Europäische Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen:
www.eurofound.europa.eu

Andere relevante Organisationen

EURELECTRIC <http://www.eurelectric.org>

EPSU www.epsu.org

EMCEF www.emcef.org

European Observatory on Industrial Relations <http://www.eiro.eurofound.eu.int>

Publikationen der Europäischen Kommission über demographische Alterung

Europäische Kommission (2007) *Beschäftigung in Europa*
http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/employ_2007_en.htm

Europäische Kommission (2006) *Alterung und Beschäftigung: Ermittlung bewährter Praktiken zur Erhöhung der Beschäftigungsmöglichkeiten und Bindung älterer Arbeitnehmer am Arbeitsplatz* http://ec.europa.eu/employment_social/news/2006/sept/ageingreport_en.pdf

Europäische Kommission (2005) *Angesichts des demographischen Wandels: Eine neue Solidarität zwischen den Generationen*, Grünbuch
http://ec.europa.eu/employment_social/social_situation/green_paper_en.html

Ratsentscheidung vom 12. Juli 2005 über *Richtlinien für die Beschäftigungspolitik der Mitgliedsstaaten* (2005/600/EG <http://europa.eu/scadplus/leg/en/cha/c11323.htm>)

Europäische Kommission (2002) *Steigerung der Teilnahme am Arbeitsmarkt und Förderung eines aktiven Alterns* http://ec.europa.eu/employment_social/news/2002/feb/com_2002_9_en.pdf

Weiterer relevanter Lesestoff

Amtlich zugelassenes Institut für Personal und Entwicklung (CIPD) und der Gewerkschaftskongress (TUC) (2007) *Der Umgang mit dem Alter: Ein Leitfaden für bewährte Beschäftigungspraxis*: <http://www.tuc.org.uk/extras/managingage.pdf>

Leibold M und Sven Voelpel (2006) *Managing the Aging Workforce: Challenges and Solutions*. Wiley

Naegele G und A Walker (2000) *Ageing in Employment: A European code of good practice*, Eurolink Age: Brüssel

Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2006) *Länger leben, länger arbeiten*, OECD: Paris

Weltgesundheitsorganisation (2001) *Active Ageing*, World Health Organisation: Genf

ETUC (2006) *Challenging Times: Innovative ways of organising working time: the role of trade unions*: http://www.etuc.org/IMG/pdf/Challenging_Times_brochure_EN-2.pdf

CAWA-Projekt – Kreative Ansätze für die Alterung der Belegschaft - Informationen und Fallstudien, verfügbar auf: <http://www.olderworkers.eu>

Ecotec (2006) Nevala, A-M, *Promoting active ageing policies in the hospital sector*, ECOTEC für EPSU und HOSPEEM

Warwick Institute for Employment Research (2006) *Ageing and employment: identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment*, Universität von Warwick and Economix Research and Consulting

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingung bietet zahlreiche Informationen über demographische Alterung. Dazu gehören folgende Berichte:

- *Working conditions of an ageing workforce* (2008) (Analyse der Europäischen Umfrage über Arbeitsbedingungen aus dem Jahr 2005)
- *Age and employment in the new Member States* (2006)
- *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15* (2006)
- *A guide to good practice in age management* (2006)
- *Combating age barriers in employment* (1997)
- Informationen über verschiedene landesspezifische Ansätze und Fallstudien über Altersmanagement sind auf der Website der Europäischen Stiftung verfügbar: www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm

Kontakt details für Unternehmensfallstudien

EON-Energie, Deutschland : Alexander Tessner Alexander.Tessner@eon-energie.com

Axpo, Schweiz: Martin Luethy, Martin.Luethy@axpo.ch

Agder Energi, Norwegen : Arild Trydal Arild.Trydal@ae.no

RWE, Deutschland : Dirk Wentzel Dirk.Wentzel@rwe.com

ČEZ-Gruppe, Tschechische Republik: Zuzana Krejcirikova Zuzana.krejcirikova@cez.cz

Suez-Konzern, Frankreich: Bernard Parmantier bernard.parmantier@suez.com

Endesa Spanien: Arantxa Balsón Yarritu, Diversity Manager, arantxabalson@endessa.es

Statkraft Norwegen : Erik Norberg, Human Resources Director. erik.norberg@statkraft.com

UNISON Water@Work und die Initiative bezüglich der Gesundheit von Frauen am Arbeitsplatz:

Steve Bloomfield s.bloomfield@unison.co.uk