

Silver Worker:innen – Anforderungen an Unternehmen

Bachelorarbeit I

am

Studiengang „Aging Services Management“
an der Ferdinand Porsche FernFH

Bettina Kreimer

52105534

Begutachterin: Mag. Dr. Karin Waldherr

Weiz, Februar 2024

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht.

04. Februar 2024

Unterschrift

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Keimer', written in a cursive style.

Abstract

Die demografische Entwicklung beeinflusst auch die Erwerbsbeteiligung und wird zu Veränderungen führen. Der Bedarf an Arbeitskräften kann nicht mehr allein von jungen Arbeitnehmer:innen gedeckt werden, daher sind ältere Arbeitnehmer:innen gefragt. Unternehmen stehen unter Druck, ältere Mitarbeiter:innen in der Arbeitswelt zu halten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese Literaturarbeit beantwortet die Forschungsfrage *„Was können Unternehmen dazu beitragen, damit Arbeitnehmer:innen länger als bis zum gesetzlichen Pensionsantritt in der Arbeitswelt aktiv bleiben?“*. Hierfür wurden einschlägige Fachliteratur sowie Internetrecherchen herangezogen. Gesucht wurde sowohl deutschsprachige sowie auch englischsprachige Literatur, in verschiedenen Datenbanken (Google Scholar, Wiso, Springer Link etc).

In der Literatur fanden sich mehrere Ansätze für Unternehmen. Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ beinhaltet wichtige Faktoren, die den Erhalt der Arbeitsfähigkeit fördern. Der Work Ability Index und der Later Life Workplace Index zielen darauf ab, Arbeitsbedingungen und Praktiken im Betrieb aufzuzeigen und messbar zu machen, um dadurch die Motivation, Gesundheit und Arbeitsleistung älterer Arbeitnehmer:innen zu erhalten. Durch das Einführen eines Generationenmanagements und die Beachtung der verschiedenen Handlungsfelder erhöht sich die Mitarbeiter:innenbindung. Flexible Arbeitszeiten die den individuellen Bedürfnissen angepasst sind sowie Weiterbildungsangebote, dies alles sind empfohlene Maßnahmen die Unternehmen und Organisation unter Einbezug ihrer Mitarbeiter:innen umsetzen können, damit diese länger in der Arbeitswelt aktiv bleiben. Dadurch kann dem Fach- und Arbeitskräftemangel entgegengewirkt werden.

Schlüsselbegriffe: Silver Worker:innen in der Arbeitswelt, Demografischer Wandel der Arbeitswelt, Silver Work & Arbeitsfähigkeit erhalten

Abstract

Demographic trends are also influencing labour force participation and will lead to changes. The demand for labour can no longer be met by young workers alone, so older employees are in demand. Companies are under pressure to keep older employees in the workforce in order to remain competitive. This literature review answers the research question "What can companies do to ensure that employees remain active in the labour market for longer than the statutory retirement age?". Relevant specialist literature and internet research were used for this purpose. Both German-language and English-language literature was searched in various databases (Google Scholar, Wiso, Springer Link etc).

Several approaches for companies were found in the literature. The "House of Work Ability" contains important factors that promote the maintenance of work ability. The Work Ability Index and the Later Life Workplace Index aim to identify working conditions and practices in the company and make them measurable in order to maintain the motivation, health and work performance of older employees. The introduction of generational management and attention to the various fields of action increases employee loyalty. Flexible working hours that are adapted to individual needs as well as further training opportunities are all recommended measures that companies and organisations can implement with the involvement of their employees so that they remain active in the workplace for longer. This can counteract the shortage of specialists and labour.

Keywords: Silver workers in the world of work, Demographic change in the world of work, Silver work & maintaining employability

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage	1
1.2	Zielsetzung.....	3
1.3	Methode	3
1.4	Aufbau der Arbeit	3
2	Arbeitswelt im Wandel	4
2.1	Demographische Entwicklung	4
2.2	Statistische Daten zur Altersstruktur und Erwerbsbeteiligung in Österreich	4
2.3	Auswirkungen des demografischen Wandels auf Unternehmen	5
2.4	Silver Worker:innen	6
3	Unternehmens- und Führungskultur	8
3.1	Generationenmanagement.....	9
3.2	Mitarbeiter:innen-Engagement	10
3.3	Das Haus der Arbeitsfähigkeit	11
3.4	Rekrutierungsstrategien	13
4	Arbeitsplatzgestaltung	14
4.1	Arbeitsplatzanalyse	14
4.2	Altersgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes	15
4.3	Altersgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation.....	16
4.3.1	SOK-Modell.....	16
4.3.2	Job Rotation.....	16
4.4	Altersgerechte Gestaltung der Arbeitszeit.....	17
5	Gesundheitsförderung und Prävention	19
5.1	Körperliche und geistige Gesundheit im Arbeitsleben.....	19
5.2	Betriebliche Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement	20
5.3	Arbeitsmedizinische Maßnahmen.....	22
5.3.1	Work Ability Index	23
5.3.2	Silver Work Index	24
5.3.3	Later Life Workplace Index.....	25
6	Personalentwicklung und Weiterbildung	27
6.1	Möglichkeiten und Chancen von Weiterbildung im Alter	27
6.2	Intergenerativer Wissensaustausch.....	28

6.3	Bedeutung von lebenslangem Lernen	29
6.4	Förderung von Personalentwicklung und Karrierechancen	30
7	Good Practice Beispiele.....	32
7.1	Offensive 2025 der Salzgitter AG	32
7.2	Das Nestor ^{Gold} Gütesiegel.....	32
7.3	Weitere Projekte und Modelle.....	34
8	Diskussion und Beantwortung der Forschungsfrage.....	36
9	Schlussfolgerung und Ausblick	38
	Literaturverzeichnis	39
	Abbildungsverzeichnis	48
	Tabellenverzeichnis	49

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Die Arbeitswelt befindet sich in einem Wandel. Die Altersstruktur verschiebt sich auf Grund von sinkenden Geburtenzahlen, die unterhalb der Sterberate liegen, und gleichzeitig durch eine älter werdende Bevölkerung. Der Anteil älterer Menschen über 50 Jahre ist dadurch größer als der Anteil unter 50. Auswirkungen des demografischen Wandels auf Unternehmen sind zum einen ein Fach- und Arbeitskräftemangel und zum anderen eine Verschiebung der Altersstruktur der Belegschaft beziehungsweise eine Zunahme älterer Mitarbeiter:innen über 50 (Adenauer, 2015, S.10ff.). Die geburtenstarken Jahrgänge der 1950er- und 1960er- Jahre tragen aufgrund ihrer großen Zahl wesentlich dazu bei, dass in den Unternehmen eine alternde Belegschaft zunimmt. Die meisten der sogenannten „Baby-Boomer“ werden nach 2040 den Arbeitsmarkt verlassen haben (Gellert, Kesselmann & Wilke, 2018, S. 12).

Die demografische Entwicklung wirkt sich auch auf die Erwerbsbeteiligung aus und wird zu einer Veränderung dieser führen. Der Arbeitskräftebedarf kann nicht mehr allein von jungen Arbeitnehmer:innen gedeckt werden, es braucht ältere Arbeitnehmer:innen. Für Unternehmen entsteht ein Druck, ältere Arbeitnehmer:innen die das Pensionsantrittsalter bereits erreicht haben in der Arbeitswelt zu halten, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Peters, 2015, S. 336). Dies hat sowohl Auswirkungen auf die Mitarbeiter:innen, deren Lebensarbeitszeit sich verlängern wird, sowie auf die Unternehmen, die ihre Abläufe auf eine ältere Belegschaft ausrichten müssen (Mümken, 2014, 2f) .

Es ist zu erwarten, dass Menschen künftig länger ihrer Erwerbstätigkeit nachgehen werden müssen, um den Folgen des demografischen Wandels entgegenzusteuern. Doch zeigt sich, dass meist der Erwerbsaustritt lange vor Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze erfolgt (Ebener & Hasselhorn, 2015, S. 51). Diese Entwicklungen zeigen, wie wichtig es für Unternehmen ist, auf die älteren Mitarbeiter:innen zu achten und ihre Fähigkeiten zu nutzen. Leider herrscht immer noch ein eher negatives, defizitäres Bild gegenüber Beschäftigten in dieser Altersgruppe. Vorurteile ihnen gegenüber müssen abgebaut werden und die Stärken und das Potenzial müssen in den Vordergrund rücken (Peters, 2015, S. 336f). Aufgrund der schnellen Veränderungen, auf die sich Unternehmen einstellen müssen, sollten sie sich verstärkt darauf konzentrieren, ihre älteren Beschäftigten besser zu verstehen (Schiefer & Hoffmann, 2019, S. 34).

Eine gute Integration von älteren Arbeitnehmer:innen in die Arbeitswelt ist ein guter Ansatz, um diese Personengruppe zu motivieren, dass sie länger als bis zum geregelten Pensionsantrittsalter in der Berufswelt aktiv bleiben und sozusagen zu Silver Worker:innen werden.

Pimpertz & Stettes (2020, S. 43) definieren Silver Worker:innen als Arbeitnehmer:innen, die eine Rente beziehen oder das gesetzliche Rentenantrittsalter erreicht haben und noch aktiv in der Arbeitswelt tätig sind. Eine Beschäftigung dieser Personengruppe kann eine Möglichkeit sein, die Herausforderungen, bedingt durch den demografischen Wandel, besser bewältigen zu können.

Die Zahl der Erwerbstätigen im Alter von 65 Jahren und älter stieg zwischen 2002 und 2014 innerhalb der EU laut dem EU-Labour Force Survey (LFS) um über 80 Prozent (Rhein, 2016, S. 1). Die Erwerbstätigenquote wird von Schwankungen der Zahl der Arbeitslosen nicht beeinflusst und ist somit ein stabilerer Wert. Sie gibt Aufschluss darüber, wie viele Menschen einer Altersgruppe tatsächlich arbeiten (Kytir & Stadler, 2004, S.516). Laut Thomas und Paškvan (2023, S. 33) lag die Erwerbstätigenquote in Österreich im Jahre 2022 bei 74% bei Personen im Alter von 15-64 Jahren. Bei Älteren blieb diese unterdurchschnittlich und lag insgesamt bei Männern und Frauen zwischen 55-64 Jahren bei 56,4%. Die Erwerbsquote hingegen zeigt den Anteil der arbeitenden und arbeitssuchenden Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter an und ist daher von Schwankungen beeinflusst (Kytir & Stadler, 2004, S.516). Bei den 60- bis 64-Jährigen sank die Erwerbstätigkeit stark und betrug nur mehr 44,8 (Männer) und 20,2 (Frauen) Prozent. Bei der Altersgruppe 65-69 (Silver Worker:innen) sank diese auf 12,8 (Männer) und 8,3 (Frauen) Prozent (Thomas & Paškvan, 2023, S. 32). Diese Entwicklungen zeigen auf, wie wichtig es ist, ältere Arbeitnehmer:innen in der Arbeitswelt zu halten, um die Herausforderungen des demografischen Wandels bewältigen zu können.

Lange Zeit war Erwerbstätigkeit im Rentenalter kaum Thema in der Forschung oder in den Berichten der Medien (Rhein, 2016, S. 2). Durch den zunehmenden Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel nimmt dieses Thema an Bedeutung zu. Die Erwerbsbeteiligung in Europa geht weiterhin drastisch nach dem 65. Lebensjahr zurück und stellt vielmehr eine Ausnahme dar (Rhein, 2016, S. 8). Eine Weiterbeschäftigung im Ruhestand kann nicht nur für die Organisation von Vorteil sein, indem sie ihre Wettbewerbsfähigkeit erhält, da sie dem Mangel von Fach- und Führungskräften begegnet. Auch für jede einzelne Person ergeben sich, durch die Möglichkeit des Verdienstes und dadurch, dass oft das Unternehmen als wichtige Quelle für persönliches Wohlbefinden und Gesundheit gesehen wird, Vorteile. Außerdem profitiert auch der Staat durch eine Entlastung der sozialen Sicherungssysteme (Deller & Maxin, 2009, S. 305). Das Thema „Erwerbstätigkeit im Ruhestand“ hat in den Sozialwissenschaften jedoch bisher eine Randexistenz. Es gibt bereits Untersuchungen zum späten Erwerbsleben und zum Übergang in den Ruhestand, jedoch wurde die Erwerbstätigkeit im Ruhestand bisher vernachlässigt (Backes & Clemens, 2021, S. 727)

Die Rahmenbedingungen, wie eine solche Weiterbeschäftigung von „Silver Worker:innen“ aussehen kann, sind noch kaum erforscht.

Es stellt sich nun die (Forschungs-) Frage;

„Was können Unternehmen dazu beitragen, damit Arbeitnehmer:innen länger als bis zum gesetzlichen Pensionsantritt in der Arbeitswelt aktiv bleiben?“

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden wie und wodurch sich die Arbeitswelt verändert, welche Herausforderungen sich dadurch ergeben und es soll der Frage nachgegangen werden, welche Möglichkeiten und Maßnahmen Unternehmen bieten können, damit Arbeitnehmer:innen länger als bis zum gesetzlichen Pensionsantritt in der Arbeitswelt aktiv bleiben.

1.3 Methode

Zur Erreichung der Ziele und Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine Literaturrecherche durchgeführt. Hierfür wurden einschlägige Fachliteratur sowie Internetrecherchen herangezogen. Gesucht wurde sowohl deutschsprachige sowie auch englischsprachige Literatur. Datenbanken, die für die Recherche der Literatur herangezogen wurden, sind die E-Bibliothek der FernFH (Springer Link, EZB), Google Scholar, Wiso und die Universitätsbibliothek in Graz. Schlüsselwörter die für die Literaturrecherche verwendet wurden sind; Silver Worker:innen, ältere Arbeitnehmer:innen, Generationenmanagement, Silver Worker:innen in der Arbeitswelt, Demografische Entwicklung, Demografischer Wandel der Arbeitswelt, Rekrutierung älterer Mitarbeiter:innen, Wiedereingliederung & Silver Worker:innen, Arbeitsfähigkeit erhalten.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Literaturarbeit gliedert sich in 9 Kapitel und ist rein theoretisch. Im Kapitel 1 wird auf die Problemstellung, die Zielsetzung der Arbeit und die Vorgangsweise eingegangen. Im Kapitel 2 wird auf die demografische Entwicklung, statistische Daten, die Auswirkungen auf Unternehmen eingegangen und der Begriff „Silver Worker:innen“ definiert und erläutert. Die Kapitel 3 bis 6 beschäftigen damit, welchen Beitrag Unternehmen leisten können, um Arbeitnehmer:innen länger im Arbeitsleben zu halten. Das 3. Kapitel befasst sich im Wesentlichen mit der Unternehmens- und Führungskultur. Im 4. Kapitel wird auf die Arbeitsplatzanalyse, altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung, altersgerechte Arbeitsorganisationsgestaltung und altersgerechte Arbeitszeitgestaltung eingegangen. Das 5. Kapitel befasst sich mit der Gesundheitsförderung und der Prävention. Im 6. Kapitel wird das Thema Personalentwicklung und Weiterbildung näher betrachtet. Das 7. Kapitel geht auf Best-Practice-Beispiele ein. Im 8. Kapitel erfolgt die Diskussion und Beantwortung der Forschungsfrage. Im 9. und letzten Kapitel wird eine Schlussfolgerung und ein Ausblick gegeben.

2 Arbeitswelt im Wandel

Die Arbeitswelt durchlebt einen unaufhaltbaren Wandel, bedingt durch den Anstieg der über 50-jährigen Arbeitnehmer:innen und auch durch die zunehmende Globalisierung und dem technischen Fortschritt. Wie die demographische Entwicklung zu diesem Wandel beiträgt und welche Auswirkung dieser Wandel auf die Unternehmen hat, wird in den Unterkapiteln erläutert.

2.1 Demographische Entwicklung

Die Lehre und die Wissenschaft von Bevölkerungen nach ihren Zahlen und ihrer Zusammensetzung ist die Demografie. Es wird zwischen demografischen Prozessen (Fertilität, Mortalität, Migration und Nuptialität) und demografischen Ereignissen (Geburt, Tod, Zu- und Abwanderung, Eheschließung und Ehelösung) unterschieden bei der Analyse von Bevölkerungen (Pshoda, 2020, S.6). Drei demografische Prozesse bestimmen die Bevölkerungsentwicklung einer Region und sind somit auch ursächlich für den demografischen Wandel:

1. Die Geburtenhäufigkeit (Fertilität)
2. Die Sterblichkeit (Mortalität) bzw. Lebenserwartung der Bevölkerung
3. Und die Zuwanderung (Migration)

(Pshoda, 2020, S.44)

Unter „demographischen Wandel“ versteht man eine nachhaltige Änderung der Altersstruktur, die Anzahl älterer Menschen in der Bevölkerung steigt und die Anzahl jüngerer Menschen sinkt (Schipfer, 2005, S. 3).

2.2 Statistische Daten zur Altersstruktur und Erwerbsbeteiligung in Österreich

Laut Statistik Austria (2023, S. 13ff) schreitet die demographische Alterung weiter fort. Seit einigen Jahrzehnten ist die Bevölkerungsstruktur in Österreich geprägt durch einen Rückgang der Anzahl und des Anteils an Kindern und Jugendlichen und gleichzeitig einem Anstieg der Zahl und des Anteils an Personen ab 65 Jahren. Die Anzahl der Kinder und Jugendlichen unter 20 Jahren sank im Zeitraum von 1. Jänner 1970 bis 1. Jänner 2022 um 11,8 % auf 583 181 Personen wohingegen die Anzahl an Menschen ab 65 Jahren im gleichen Zeitraum um 5,4% auf 701 557 Personen anstieg. Um 6,3 % auf 1 405 411 Personen erhöhte sich im gleichen Zeitraum die Bevölkerung im Erwerbsalter (20 bis 64Jahre).

Der Anteil, der über 65-Jährigen wird nach Prognosen der Statistik Austria (05.09.2023) von 2021 bis 2050 um 8,4% steigen und einen Gesamtbevölkerungsanteil von 27,8% erreichen. Die Entwicklungen zeigen, dass der Anteil an Personen kurz vor dem Pensionsantritt (55-64

Jahren) und im Pensionsalter (über 65 Jahren) stetig steigt. Nun werfen wir einen Blick auf die Erwerbsbeteiligung dieser Altersgruppen.

Die Erwerbsquote zeigt den Anteil der arbeitenden und arbeitssuchenden Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter an und ist daher von Schwankungen beeinflusst (Kytir & Stadler, 2004, S.516). Von Schwankungen der Zahl der Arbeitslosen wird die Erwerbstätigenquote nicht beeinflusst und ist somit ein stabilerer Wert. Dieser gibt Aufschluss darüber, wie viele Menschen einer Altersgruppe tatsächlich arbeiten. Daher betrachten wir nun den Wert der Erwerbstätigenquote in Österreich. Die Erwerbstätigenquote in Österreich lag laut Thomas und Paškvan (2023, S. 32) im Jahr 2022 bei 74%, die Erwerbstätigenquote bei Älteren blieb unterdurchschnittlich und lag insgesamt bei Männern und Frauen zwischen 55-64 Jahren bei 56,4%. (Männer: 63,9%; Frauen: 49%). Bei der Altersgruppe 65-69 (zu denen auch die Silver Worker:innen zählen) sank diese auf 12,8 (Männer) und 8,3 (Frauen) Prozent.

2.3 Auswirkungen des demografischen Wandels auf Unternehmen

Auswirkungen des demografischen Wandels auf Unternehmen sind zum einen ein Fach- und Arbeitskräftemangel und zum anderen eine Verschiebung der Altersstruktur der Belegschaft beziehungsweise eine Zunahme älterer Mitarbeiter:innen über 50 (Adenauer, 2015, S.10ff.). Zugleich steigt die Bedeutung der Bildung, dies führt jedoch zu einer Verstärkung des Fachkräfteengpases. Ein Rückgang an Fach- und Arbeitskräften wirkt sich negativ auf das Wirtschaftswachstum aus und hat ein Sinken oder Stagnieren des Bruttoinlandsproduktes zur Folge (Hardege, 2008, S. 8). Eine weitere Auswirkung des demografischen Wandels auf Unternehmen, ist die Verschärfung des Arbeitgeber:innenwettbewerbs um geeignete Nachwuchskräfte und Ausbildungskandidaten:innen zu gewinnen und diese an das Unternehmen zu binden (Adenauer, 2015, S.17).

Wichtig für den Erhalt der (gesundheitlichen) Leistungs- und Arbeitsfähigkeit ist die Eigenverantwortung der Mitarbeiter:innen sowie die Unterstützung des Unternehmens diesbezüglich (Adenauer, 2015, S.18). Dadurch ist es der Belegschaft möglich bis zum Pensionsantrittsalters und eventuell darüber hinaus im Betrieb beschäftigt zu bleiben.

Die demografische Entwicklung wirkt sich auch auf die Erwerbsbeteiligung aus und wird zu einer Veränderung dieser führen. Der Arbeitskräftebedarf kann nicht mehr allein von jungen Arbeitnehmer:innen gedeckt werden, es braucht ältere Arbeitnehmer:innen. Für Unternehmen entsteht ein Druck, ältere Arbeitnehmer:innen (55-64 Jahre) und Arbeitnehmer:innen die das Pensionsantrittsalter bereits erreicht haben in der Arbeitswelt zu halten, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Peters, 2015, S. 336).

Diese Entwicklungen zeigen, wie wichtig es für Unternehmen ist auf die älteren Mitarbeiter:innen zu achten. Dass ältere Arbeitnehmer:innen in der Arbeitswelt integriert bleiben ist ein guter

Ansatz, um diese Personengruppe zu motivieren, dass sie länger als bis zum geregelten Pensionsantrittsalter in der Berufswelt aktiv bleiben und sozusagen zu Silver Worker:innen werden.

2.4 Silver Worker:innen

Pimpertz & Stettes (2020, S. 43) definieren Silver Worker:innen als Arbeitnehmer:innen, die entweder eine Rente beziehen oder das gesetzliche Rentenantrittsalter erreicht haben und dennoch aktiv in der Arbeitswelt tätig sind.

In Österreich waren in den letzten Jahren laut Bonin (2023), einem deutschen Ökonomen, nur 88.000 Personen oberhalb der Regelaltersgrenze voll sozialversicherungspflichtig erwerbstätig, unter diesen waren weit überdurchschnittlich viele Selbstständige.

Laut der aktuellen Analyse aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Romeu Gordo, Gundert, Engstler, Vogel & Simonson, 2022, S.1) gehen Personen mit einem hohen Bildungsniveau und Personen, die ohne ihr Erwerbseinkommen über ein relativ geringes Haushaltseinkommen verfügen, Erwerbsarbeit im Ruhestand wahrscheinlicher nach. Generell ist Erwerbsarbeit im Ruhestand immer noch sehr selten und tritt überwiegend im jüngeren Ruhestandsalter auf. Im Report Altersdaten von Nowossadeck & Vogel (2013, S.16) geht hervor, dass die Erwerbsphasen nach dem erreichten Rentenantrittsalter oft kurz sind, öfter unterbrochen werden und nicht so sehr von einer bestimmten Berufsgruppe abhängig sind, eher von Faktoren wie der Arbeitszeit, dem Arbeitsumfang und der Wohnortnähe bestimmt werden. Häufig werden nichtmonetäre Gründe wie Spaß an der Arbeit, soziale Kontakte oder das Bedürfnis nach einer sinnerfüllenden Aufgabe, von Beschäftigten im Rentenalter angegeben, bei 43 Prozent spielen auch finanzielle Motive eine Rolle (Romeu Gordo et. al., 2022, S.1).

Durch Beschäftigung in Vollzeit können Silver Worker:innen eine Fachkräftelücke im Betrieb abwenden, durch Teilzeitbeschäftigung und Minijobs können sie den intergenerationellen Wissensaustausch im Betrieb fördern (Pimpertz & Stettes, 2020, S. 43).

Stellt die Arbeit eine Quelle der Sinnstiftung und Wertschätzung dar und fühlen sich die Mitarbeiter:innen gesund, ist dies ausschlaggebend, um sich über das Rentenalter hinaus beruflich zu engagieren. Gründe einer frühzeitigen Pensionierungsabsicht, welche bei einer Befragung bei Personen über 50-Jahren genannt wurden, waren, dass sie mehr Zeit für Familie, Freunde und Hobbies haben möchten. Bleibt für außerberufliche Aktivitäten und Interessen ausreichend Zeit, sind Beschäftigte eher bereit länger im Erwerbsleben zu bleiben (Streuli, Gottschalk, Jordi & Engler, 2019, S. 184).

Die individuelle Wahrnehmung der Lebenszufriedenheit kann durch den Eintritt in den Ruhestand beeinflusst werden. Das Ausüben einer Beschäftigung im Ruhestand, kann dazu führen, dass die Lebenszufriedenheit sich erhöht (Deller & Maxin, 2009, S.167). Arbeitnehmer:innen

mit durchgängiger Erwerbsbiografie, die spätestens zum Rentenalter aus dem Beruf ausscheiden und danach eine neue bezahlte Tätigkeit aufnehmen, betrachten die Rentengrenze in ihrem Leben als wichtige Wegmarke und Veränderungspunkt. Diese „erwerbstätigen Rentner:innen“ sehen ihre Arbeit oft ähnlich wie ein Hobby oder eine ehrenamtliche Tätigkeit. Wo hingegen diejenigen, die ihrer Tätigkeit über die Rentenaltersgrenze hinaus beiblieben, das Erreichen des Rentenalters nicht als einen Veränderungspunkt oder Wendepunkt in ihrem Leben sehen (Hokema, 2018, S. 168f).

Eine Beschäftigung dieser Personengruppe kann eine Möglichkeit sein, die Herausforderungen, bedingt durch den demografischen Wandel, besser bewältigen zu können.

In den nächsten Kapiteln wird darauf eingegangen, welchen Beitrag Unternehmen dazu leisten können, um Arbeitnehmer:innen länger als bis zum Regelpensionsalter im Betrieb zu beschäftigen.

3 Unternehmens- und Führungskultur

Bis zu vier Generationen können bedingt durch die demografischen Entwicklungen in einem Unternehmen beschäftigt sein. Diese können sich beispielsweise durch unterschiedliche Arbeitseinstellung, Hierarchieverständnis und Umgang mit Veränderungen unterscheiden (Gruber & Pukl, 2023, S 1). Eine alterssensitive Organisationskultur hat höchste Bedeutung. „Alterssensitiv“ bedeutet, dass es wichtig ist, die verschiedenen Generationen im Unternehmen wertschätzend zu behandeln und ihre Unterschiede und Schwerpunkte zu kennen und zu schätzen. Um die jeweiligen Themen zu verstehen, die im Fokus bestimmter Lebensabschnitte stehen, wie zum Beispiel Familiengründung, Karriereentwicklung oder Pflege von Angehörigen, ist es wichtig, eine entsprechende Kultur zu gestalten (Hirnschal, 2018, S.88f).

Die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten kann durch Altersbilder in der Gesellschaft und im Unternehmen (Führungskräfte), beeinflusst werden (Schmidt, 2011, S. 13). Es wurde lange Zeit davon ausgegangen, das Älterwerden mit dem schrittweisen Verlust körperlicher Kräfte und geistiger Fähigkeiten einhergeht. Die Altersforschung der letzten 20 Jahre stellte fest, dass Älterwerden gleichzeitig mit einer Abnahme und einem Zuwachs an Fähigkeiten einhergeht und im Vergleich zu früher, sind ältere Personen allgemein deutlich gesünder und leistungsfähiger. Dadurch, dass die emotionale Stabilität im Alter tendenziell zunimmt, können ältere Beschäftigte durchschnittlich besser mit belastenden Situationen umgehen, sind gelassener der Arbeit gegenüber und weisen höhere soziale Kompetenzen auf (Streuli et al., 2019, S. 182). Daher stellen sie eine wichtige Ressource im Arbeitsleben dar.

Der Sinn und Zweck der Führung im Betrieb ist, dass sich die Mitarbeiter:innen für die Erreichung der Unternehmensziele einsetzen. Gute Führung trägt beträchtlich zur Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer:innen und demzufolge zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bei (Adenauer, Baszenski, Bohrmann & Dörich, 2015, S. 340). Die individuelle Produktivität im Alter kann durch altersngerechte Personalentwicklung und spezifischer organisationaler Praktiken wie etwa alterssensible Führungsstile oder Verbesserung des Organisationsklimas sogar gesteigert werden und wirkt sich positiv auf die Beschäftigungsfähigkeit dieser Erwerbstätigengruppe aus (Deller & Naegele, 2021, S. 340ff).

Mitarbeiter:innen wünschen sich laut einer Studie von Laib, Lieberherr, & Schachinger (2020, S.151ff) eine Arbeitskultur die fehlertolerant, modern und innovativ ist, in der sie partizipativ einbezogen werden, mit bottom-up-Ansatz, sprich offen, ermöglichend sowie flexibel gestaltet ist.

Viele Unternehmen haben keinen Überblick wann und wie viele ihrer Mitarbeiter:innen in den Ruhestand gehen und nur wenige haben Strategien, um ältere Arbeitnehmer:innen zu halten. Unternehmen, die sich auf die Alterung ihrer Mitarbeiter:innen vorbereiten, haben einen Vorteil gegenüber Unternehmen, die nicht vorbereitet sind (Cochran, Crowne & Carpenter, 2012, S.

176). Durch die Altersstrukturanalyse können zukünftige Herausforderungen in der Personalplanung, wie etwa Wissenstransfer, Rekrutierung, Anzahl der Fach- und Arbeitskräfte, dargestellt werden. Es handelt sich hierbei um ein Instrument, das es ermöglicht die aktuelle und die zukünftige Altersstruktur im Betrieb zu ermitteln und betrachtet die Situation der Bereichs-, Abteilungs-, und/oder Gruppenebene sowie die des Gesamtunternehmens (INQA, 2009, S.10).

Unternehmen und Führungskräfte sind diesbezüglich gefordert und müssen Maßnahmen setzen, um den Betrieb in Zukunft weiterhin erfolgreich zu führen.

3.1 Generationenmanagement

Die langfristige Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hängt maßgeblich von der effektiven Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter:innen und den verschiedenen Abteilungen ab. Sowohl jede einzelne Person als auch das Team und die Organisation können nur bei erfolgreicher Zusammenarbeit den höchstmöglichen Erfolg erzielen. Effektive Teamarbeit ist das Fundament einer erfolgreichen, dynamischen und lernenden Organisation (Moser, 2013, S.136). Die Zusammenarbeit von Jung und Alt wird in den kommenden Jahren ein wesentlicher Erfolgsfaktor in Unternehmen sein (Moser, 2013, S. 140). Generationen-Vielfalt wird häufig als Konfliktpotenzial angesehen, dennoch werden im betrieblichen Alltag kaum Maßnahmen gesetzt zur Förderung eines produktiven Miteinanders der Generationen (Klaffke, 2014, S.6).

Generation Resource Management (GRM) ist ein Ansatz der altersgerecht und demografie-fokussiert ist und umfasst die Handlungsfelder Recruiting & Retention, Weiterbildung älterer Mitarbeiter:innen, intergenerativer Wissenstransfer, betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeitsfähigkeit, Arbeitszeit, demografische Analyse, Arbeitsgestaltung und Unternehmenskultur und Führung (Rimser, 2014, S. 243ff). Da in den nächsten Kapiteln genauer auf die Handlungsfelder dieses Ansatzes eingegangen wird, werden diese hier nicht näher erläutert.

Wichtig für die Implementierung von GRM ist, dass eine generationssensible Unternehmenskultur initiiert und vorgelebt wird und diese, zum Beispiel durch Führungsleitsätze, fest in die Unternehmensstrategie verankert ist (Rimser, 2014, S. 243ff).

Konstruktives Feedback, Partizipation der Mitarbeiter:innen am Unternehmensgeschehen, respektvoller Umgang und klare Kommunikation sind wichtige Elemente der Führung und der Mitarbeiter:innenbindung, wohingegen fehlendes Führungs-, Informations- und Konfliktmanagement immer wieder zu Demotivation und Kündigungen führen (Rimser, 2014, S. 239).

Gute Führung aus Sicht älterer Arbeitnehmer:innen beinhaltet die Bereitschaft der Zusammenarbeit, Handlungsspielräume zur individuellen Arbeitsplanung, Schaffung von Rahmenbedingungen die ein Miteinander der Generationen ermöglichen, Kommunikationsfähigkeit- und Bereitschaft und eine positive Einstellung gegenüber dem Alter (Schröder-Kunz, 2019, S. 202).

Aus Sicht der Führungskräfte, die bei einer Umfrage erhoben wurde, stehen niederschwellige Maßnahmen im Vordergrund die rasch und mit wenig Aufwand umgesetzt werden können. Eine engere Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeiter:innen wies bei über 70% der Befragten Führungskräfte den höchsten Stellenwert auf. Dies kann durch einen vermehrten Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt oder durch die Förderung der Altersdurchmischung von Teams geschehen. Für eine Arbeitsgestaltung, die die nötigen Freiräume gewährt, plädierte rund die Hälfte der Befragten. Nur eine Minderheit fanden Maßnahmen, die auf eine stärkere Kompetenzorientierung der Aufgaben oder eine Aufgabenerweiterung und -bereicherung abzielen, ansprechend. Für eine längere Erwerbsarbeit ist die Förderung der Mitarbeiter:innen auch in späteren Berufsjahren eine wichtige Maßnahmen. Individuelle Entwicklungsmaßnahmen in Kombination mit flexiblen Arbeits- und Pensionierungsmodellen sind diesbezüglich zielführend. (Streuli et al., 2019, S.185ff).

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit und der Austausch zwischen Generationen erfordert eine lernende Organisation und die Bereitschaft aller Ebenen der Unternehmenskultur für Veränderungen: Mitarbeiter:innen, Führungsebene und das Gesamtunternehmen (Moser, 2013, S. 142).

Wichtig ist zu erwähnen, dass es keine eindeutige und allgemein gültige Antwort auf, die Anforderungen an die Unternehmenskultur gibt, da jedes Unternehmen individuell und abhängig vom Umfeld und der Situation betrachtet werden soll (Hirnschal, 2018, S. 89).

3.2 Mitarbeiter:innen-Engagement

Unter Mitarbeiter:innen Engagement wird die emotionale Verbundenheit der Mitarbeiter:innen an die Arbeit und den Arbeitsplatz verstanden. Häufig wird auch von Mitarbeiter:innenbindung gesprochen Es geht hierbei um die Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen. (Hauser & Schulte-Deußen, 2014, S. 113). In der Studie von Angeli (2018, S. 357) geht hervor, dass mit zunehmenden Alter die Mitarbeiter:innenbindung an das Unternehmen zunimmt. Gesteigert werden kann die Loyalität und die Bindung durch die aktive Schaffung von Karriereöglichkeiten und durch eine gute Führung, die zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit beiträgt und emotionale Erschöpfung reduziert. Auch die Berücksichtigung von individuellen Lebensumständen und Werten erhöht die Bindung.

Eine stark ausgeprägte soziale Unterstützung und ein hohes Maß an Partizipation sind Ausdruck einer positiven Unternehmenskultur und fördern die Mitarbeiter:innen Bindung, zudem sind dies empirisch belegte Merkmale für eine gesunde Organisation (Goldgruber & Hohen-sinner, 2022, S. 44). Modelle der Selbstorganisation und Selbstführung fördern die Motivation und die Potenziale der Mitarbeiter:innen und bewirken eine stärkere Bindung an die Organisation (Laib, Lieberherr & Schachinger, 2020, S. 155).

Die Arbeitsbiografie, in denen Mitarbeiter:innen in jungen Jahren in einem Unternehmen begonnen haben, dort Karriere machten und bis in den Ruhestand im Unternehmen blieben wird es immer weniger geben. Daher ist die Personalentwicklung für Arbeitnehmer:innen aller Generationen und Altersstufen von Wichtigkeit. Durch die Veränderungen in der Arbeitswelt, bedingt durch den demografischen Wandel, sind Unternehmen unterschiedlichster Branchen gefordert die Bindung und das Engagement ihrer Beschäftigten zu fördern (Hauser & Schulte-Deußen, 2014, S. 108). Es geht nicht mehr nur darum, fähige Mitarbeiter:innen zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Stattdessen soll bei allen Beschäftigten ein lebenslanger Kompetenzentwicklungsprozess gefördert werden. Zudem ist eine langfristige Ausrichtung und eine stärkere Betonung des Personalmanagements erforderlich, um eine personalorientierte Arbeitspolitik zu entwickeln und umzusetzen, die auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter:innen eingeht (Buck, Kistler & Mendius, 2002, S. 66). Im Gegensatz zu älteren Mitarbeiter:innen investieren Jüngere eher in ihre Karrieresicherheit statt in Jobsicherheit, da Unternehmen heute keine lebenslange Beschäftigungsgarantie mehr bieten. Aus diesem Grund sind eine aktive Gestaltung der Karriere durch Lernerfahrungen und Wissenserweiterungen die zentralen Motive und das Fundament für Loyalität gegenüber dem Unternehmen (Angeli, 2018, S. 349).

Generationenmanagement erfordert eine wertschätzende Einstellung gegenüber allen Mitarbeiter:innengenerationen. Die Führung sollte in der Lage sein, spezifische Werte und Erfahrungen, individuelle Herausforderungen und Ziele zu berücksichtigen, dadurch steigert sich die Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten signifikant. Darüber hinaus sind klare, objektive Ziele und eine gemeinsame Identität unerlässlich, damit altersgemischte Teams in der Lage sind, die erwarteten Spitzenleistungen zu erbringen und innovativ zu sein. Werden generationenbezogene Maßnahmen konsequent umgesetzt, erhöht sich die Mitarbeiter:innenbindung und für das Unternehmen ist dies ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Leistungsfähigkeit (Moser, 2013, S. 141f).

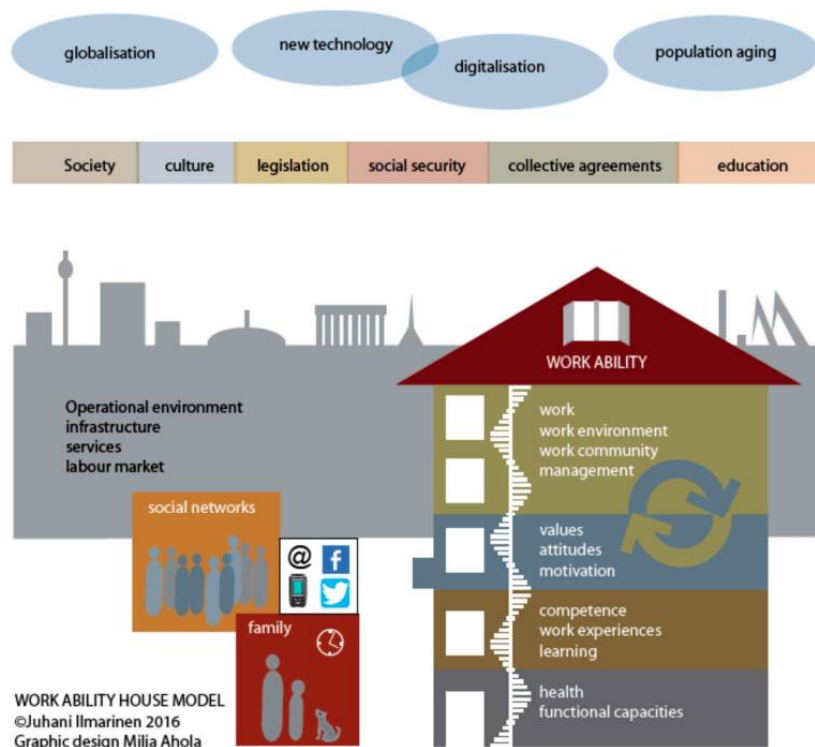
Auch die Arbeitsfähigkeit wird in Verbindung mit der Leistungsfähigkeit gebracht. Aus einer Studie von Wilke, Portnicki, Froböse und Biallas (2019, S. 396) geht hervor, dass Expert:innen die Bedeutung von Arbeitsfähigkeit im Arbeitsleben als sehr wichtig ansehen. Daher wird nun im nächsten Kapitel auf das Haus der Arbeitsfähigkeit eingegangen.

3.3 Das Haus der Arbeitsfähigkeit

In den späten 1990er Jahren wurde ein neues Konzept zur Arbeitsfähigkeit vom Finnischen Institut für Arbeitsmedizin eingeführt, dieses basiert auf den Arbeiten von Juhani Ilmarinen. Das Konzept betont, dass die individuelle Arbeitsfähigkeit ein Prozess der menschlichen Ressourcen (wie etwa Gesundheit, Arbeitsanforderungen, Arbeitsumgebung etc.) in Bezug auf die Arbeit ist (Ilmarinen, 2001, S.548). Arbeitsfähigkeit ist im Sinne des Konzeptes ein Resultat

des Zusammenspiels zwischen einer konkreten Person und einer konkreten Tätigkeit. Arbeitsfähig zu sein bedeutet laut dem Konzept, dass Mitarbeiter:innen in absehbarer Zukunft ihre Arbeit, unter Berücksichtigung der Gesundheit, mentaler Ressourcen und der Arbeitsanforderungen, verrichten können. Die verschiedenen Aspekte, die die individuelle Arbeitsfähigkeit beeinflussen, werden im sogenannten „Haus der Arbeitsfähigkeit“ von Ilmarinen dargestellt (Ebener & Hasselhorn, 2016, S. 49ff). Im Haus der Arbeitsfähigkeit wird verdeutlicht, dass sowohl durch Ressourcen der Beschäftigten als auch durch Anforderungen der Arbeit die Arbeitsfähigkeit beeinflusst wird (Adenauer, 2013, S. 48). Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (siehe Abb. 1) verdeutlicht die Einflussfaktoren auf die individuelle Arbeitsfähigkeit (Rimser, 2014, S. 95).

Abbildung 1: Das Haus der Arbeitsfähigkeit



Quelle: Ilmarinen, 2019, S.2

Die verschiedenen Etagen des Hauses sowie die familiären und sozialen Netzwerke haben Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit. Besonders die Management- und Führungsfähigkeiten, Arbeitsumgebung, Arbeitsinhalte und Anforderungen auf der vierten Etage haben den stärksten Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit. Auf der dritten Etage hingegen beeinflussen Faktoren wie Wertschätzung, Vertrauen, faire Behandlung und Unterstützung das Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Qualifikationen, Kompetenz, Arbeitserfahrung & Wissen, befinden sich in der zweiten Etage. Gesundheit und Leistungsfähigkeit sind auf der ersten

Etage des Hauses zu finden. Ein nachhaltiges Gleichgewicht zwischen Arbeit und Humanressourcen schafft gute Arbeitsbedingungen (Illmarinen, 2019, S. 2).

Da die Management- und Führungsfähigkeiten einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter:innen haben, wurde das Haus der Arbeitsfähigkeit in diesem Kapitel vorgestellt. Die weiteren Punkte der ersten Etage so wie die weiteren Etagen kommen in den nächsten Kapiteln dieser Arbeit vor. Das Konzept der Arbeitsfähigkeit beinhaltet wesentliche Faktoren, die für die Entscheidung einer Weiterbeschäftigung im Ruhestand ausschlaggebend sind. Die Arbeitsfähigkeit kann Anhand des Work Ability Indexes gemessen werden. Da es sich dabei um ein Instrument der Arbeitsmedizin handelt, wird dieser in Kapitel 5 erläutert.

Im nächsten Unterkapitel wird auf die Rekrutierungsstrategien älterer Mitarbeiter:innen eingegangen, da dies ein weiterer wichtiger Punkt der Führung eines Unternehmens ist und in Zukunft an Relevanz gewinnen wird.

3.4 Rekrutierungsstrategien

Aufgrund negativer Stereotypen gegenüber älteren Mitarbeiter:innen, wie etwa ältere sind unflexibel, fachlich nicht auf dem neuesten Stand, langsam, verminderter Leistungswille etc. wurden ältere Bewerber:innen von Unternehmen oft nicht eingestellt (Fahrion & Fahrion, 2015, S. 38). Mit steigendem Alter bestehen weniger Chancen eine neue Stelle zu finden. Eine Studie, die das Erleben des Älterwerdens durch eine Befragung aller Altersstufen erhob, zeigt, dass 39% der Befragten angaben, intern vermutlich keine Stelle mehr zu bekommen und bei externen Stellen waren es sogar fast die Hälfte der Befragten, die dieser Meinung waren. Eine Skepsis hinsichtlich der Offenheit und Bereitschaft zur Veränderung gegenüber älteren Mitarbeiter:innen besteht immer noch. In Unternehmen, wo sich eine Zusammenarbeit mit älteren Beschäftigten bewährt hat, werden diese als eine wichtige Ressource angesehen. Ältere Arbeitnehmer:innen müssen demzufolge eine Vorleistung bringen, um künftige Arbeitgeber:innen von sich zu überzeugen. Es würden sich daher Probewochen oder ein Einstieg über eine befristete Projektarbeit anbieten (Streuli et al., 2019, S. 183).

Aufgrund langjähriger Berufserfahrung ist bei der Rekrutierung von älteren Mitarbeiter:innen die Einarbeitungszeit kürzer und auch die Fluktuationsrate ist niedriger. Ältere Arbeitnehmer:innen werden mehr Erfahrungswissen, eine größere Arbeitsdisziplin, eine bessere Einstellung zur Qualität, mehr Zuverlässigkeit, Loyalität und Führungsfähigkeit im Vergleich zu jüngeren Arbeitnehmer:innen zugeschrieben. Durch das Inkrafttreten des allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) ist bei der Stellenanzeige darauf zu achten, dass kein Bezug auf das Lebensalter zulässig ist, die eine Benachteiligung bei den Auswahlkriterien aufgrund des Alters vornimmt. Daher hat die Formulierung des Anforderungsprofils eine besondere Bedeutung in der Stellenanzeige (Deller, Kern, Hausmann & Diederichs, 2008, S. 132).

Wie in dem vorigen Kapitel auch hervor geht, ist es für ältere Mitarbeiter:innen, die sich für eine Weiterbeschäftigung interessieren, wichtig, dass die Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden. Zu diesen Rahmenbedingungen gehört die Unternehmenskultur, die Personalpolitik und auch die Arbeitsplatzgestaltung. In diesem Kapitel wird auf die altersgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes näher eingegangen.

4 Arbeitsplatzgestaltung

Maßnahmen zur Anpassung der Arbeit an den Menschen durch Anpassung der Arbeitsumgebungsbedingungen, der Arbeitsorganisation, der Gestaltung von Arbeitsmitteln und des Arbeitsplatzes sind Inhalte der Arbeitsgestaltung. Diese hat als Ziel Über- und Unterforderung vorzubeugen, die Arbeitsleistung zu verbessern und das Wohlbefinden zu erhalten beziehungsweise zu fördern (Sandrock, Ausilio, Baszenski, Teipel, Lennings, Neuhaus & Stowasser, 2015, S. 92). Laut Müller & Weigl (2014, S. 7) weisen eine Vielzahl an Studien darauf hin, dass ältere Arbeitnehmer:innen trotz Altersverlusten in einzelnen Leistungsbereichen gleichermaßen leistungsfähig wie jüngere Arbeitskräfte sind. Die Arbeitsumgebung wird als wesentlicher Faktor genannt, diese kann mitverantwortlich für die Leistungs- und Funktionsfähigkeit älterer Mitarbeiter:innen sein.

Laut Deller und Pundt (2015, S. 123) zählen zu den Bedürfnissen der Silver Worker:innen an die Organisation flexible Arbeitszeiten, aktive Einbindung in das Unternehmen, Wertschätzung, Entscheidungsfreiheit, beratende und freiberufliche Tätigkeit, angepasste Arbeitsmenge und Beanspruchung, Struktur im Alltag, Erfahrung und Know-How einzubringen. Die Organisation ist gefordert diese Bedürfnisse wahrzunehmen und Rahmenbedingungen zur Realisierung dieser zu gestalten.

Altersgerechte Arbeitsgestaltung fokussiert sich auf die älteren Mitarbeiter:innen und die Kompensation altersspezifischer Leistungseinschränkungen und greift systematisch zu kurz, es sollte zumindest mit dem Konzept der alternsgerechten Arbeitsgestaltung ergänzt werden (Ulrich, 2018, S. 274). Alternsgerechte Gestaltung hat zum Ziel, die Arbeitsfähigkeit aller betrieblichen Altersgruppen langfristig zu erhalten (Braun, 2019, S. 303).

In den Unterkapiteln wird auf die altersgerechte Arbeitsgestaltung eingegangen, da diese entscheidend ist für die Beschäftigung im Ruhestand.

4.1 Arbeitsplatzanalyse

Nicht nur die Anpassung an veränderte Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer:innen bei der Arbeitsplatzgestaltung sollte bedacht werden, sondern auch die Schaffung neuer, altersgerechter Arbeitsplätze (Rimser, 2014, S. 33). Eine umfassende Arbeitsplatzanalyse hinterfragt die typischen Arbeitsplätze im eigenen Unternehmen auf altersbezogene Stärken und Schwächen (Rimser, 2014, S. 85). Eine allgemeine Reduktion von Anforderungen im Berufsalltag ist nicht

das Mittel der Wahl, dies kann die Gefahr der Unterforderung bringen. Es sollte vielmehr auf flexiblere Maßnahmen, die auch die individuellen Bedürfnisse Erwerbstätiger beachten, gesetzt werden (Franke & Wetzel, 2017, S. 62).

4.2 Altersgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes

Bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes fließen die Gestaltung der Arbeitsmittel und der Arbeitsumgebung ein (Sandrock et al, 2015, S. 93). Dazu zählt die technische und ergonomische Gestaltung, sowie Maßnahmen des Arbeitsschutzes. Auf die ergonomische Beschaffenheit der Arbeitsmittel, zu diesen zählen Arbeitsstühle, Arbeitstische, Griffe, Stell- und Bedienteile, Werkzeug, Anzeigen und Signale, Hard- und Software, etc., sollte bei der Anschaffung geachtet werden (Sandrock et al, 2015, S. 93). Ergonomische Arbeitsgestaltung kann Fehlzeiten verringern, Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, Arbeitsunfälle vorbeugen und den Gesundheitszustand des Personals verbessern. Für die ergonomische Gestaltung ist eine genaue Analyse der Arbeitsaufgabe, Bestimmung der Beschäftigungsgruppe mit der Leistungsvoraussetzung dieser und die Festlegung der Arbeitsteilung und der Schnittstelle zwischen Menschen und Maschine die Grundlage und Voraussetzung (Sandrock et al, 2015, S. 102ff). Die gleichen Richtlinien und Gesetze die für jüngere gelten, gelten auch für ältere Arbeitnehmer:innen bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung. Ein ergonomischer Arbeitsplatz ist auch altersgerecht. Durch die Verminderung der Sehfähigkeit im Nahbereich, kann es sinnvoll sein den Kontrast an Sichtgeräten und Messinstrumenten zu erhöhen, die Schrift und Symbole auf Monitoren und Sichtgeräten zu vergrößern. Durch das wahrscheinliche Auftreten einer verminderten Hörleistung im Alter kann es sinnvoll sein, lautere Signale oder akustische Vorsignale einzuführen (Sandrock et al, 2015, S.105). Bei älteren Angestellten ist eine Verminderung von physikalischen Belastungen wie etwa Kälte, Hitze, Luftverschmutzung etc. und eine Verminderung von physischen Anforderungen wie Tragen von schweren Lasten, monotone und repetitive Arbeiten, Spitzenbelastungen und statische Muskelarbeiten, empfohlen (Rimser, 2014, S. 81).

Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung bezieht sich auf die altersspezifischen Unterschiede und nimmt Rücksicht auf den typischen Leistungswandel. Merkmale dieser sind;

- Situativer Schutz von Arbeitnehmer:innen z.B. Reduzierung der Nachtarbeit und der Schichtarbeit im Alter,
- kompensatorische, lebensphasenorientierte Einstellung,
- Beachten von Bedürfnissen und spezifischen Fähigkeiten der Altersgruppe und der Lebenslage (Braun, 2019, S. 305).

Im nächsten Unterkapitel wird nun auf die altersgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation eingegangen.

4.3 Altersgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation

Aus dem Altersübergangs-Report von Mümken (2014, S.20) geht hervor, dass Arbeitsanforderungen bisher eher altersunspezifisch ausgerichtet erschienen. Dieselben Risiken die eine Bedrohung der Arbeitsfähigkeit bei jüngeren darstellt gilt auch für ältere Arbeitnehmer:innen. Zu diesen zählen laut Rimser (2014, S. 81):

- Zu hohes Arbeitstempo und Überforderung
- Keine Chance, auf die Arbeit Einfluss zu nehmen
- Mangelnder Respekt und Anerkennung
- Angst Fehler zu machen und zu Versagen
- Geringe Selbstbestimmung und Mangel an Freiheit
- Einmischung und Beaufsichtigung in den Arbeitsbereich
- Unklare Rollen Verteilung
- Unzureichende Ausbildung und Professionalität

Dies sind Beispiele für schlechte Arbeitsorganisation und zählen im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ von Ilmarinen zum Bereich Werte und Arbeit und sollten vermieden werden, um die Arbeitsfähigkeit beizubehalten (Rimser, 2014, S. 81).

4.3.1 SOK-Modell

Eine Möglichkeit mit Belastung und Herausforderungen im Berufsalltag umzugehen und dadurch die Arbeits- und Leistungsfähigkeit zu erhalten, bietet das SOK-Modell.

Das SOK-Modell ist eine Kombination von Selektion, Optimierung und Kompensation (SOK). Dieses Bewältigungs- und Handlungsstrategie Modell ermöglicht es älteren Arbeitnehmer:innen abnehmende Ressourcen und Fähigkeiten besser bewältigen zu können. Außerdem ist es ein verhaltensbezogener Ansatz, bei dem Beschäftigte besser ungünstige Arbeitsbedingungen kompensieren können und so Burn-out vermeiden können. Es wird im Beruf angewendet, um die eigene Arbeits- und Leistungsfähigkeit zu erhalten. Vor allem bei Berufsfeldern mit hohen alterskritischen Arbeitsbedingungen wie z.B. in der Pflege ist dieses Modell von Bedeutung. Zum Beispiel; *Selektion*: Prioritäten bei der Pflegetätigkeit setzen, *Optimierung*: über den aktuellen Stand des Fachwissens informieren und *Kompensation*: bei körperlicher schwerer Tätigkeit Unterstützung holen. (Müller & Weigl, 2014, S. 3ff).

4.3.2 Job Rotation

Eine Möglichkeit der Monotonie entgegenzuwirken ist Job Rotation (Schröder-Kunz, 2019, S. 231). Unter Job Rotation versteht man einen Arbeitswechsel bzw. einen Wechsel der üblichen Tätigkeit (Marrenbach & Geiger, 2019, S. 360). Gerade bei alternden Belegschaften sind die Unternehmen gefordert, die Aufgaben und das Arbeitsumfeld für jede einzelne Person abwechslungsreicher zu gestalten. Altersgemischte Teamarbeit mit systematischer Job-Rotation

erhöht die Flexibilität des Personaleinsatzes und bietet Lernchancen für alle. Die Gefahr der qualifikatorischen Stagnation und zu hoher Spezialisierung kann durch systematischen Tätigkeitswechsel vermieden werden. Wer den Wechsel zwischen Tätigkeitsinhalten trainiert hat, wird auch in höherem Lebensalter besser und leichter mit einem veränderten Arbeitsumfeld und neuen Anforderungen zurechtkommen (Buck, Kistler & Mendius, 2002, S. 75). Dies hat vor allem bei sich stetig wiederholenden, monotonen und kurzzyklischen Tätigkeiten wie etwa in einem Warenverteilzentrum einen Mehrwert (Marrenbach & Geiger, 2019, S. 360f).

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Arbeitszeit, wie diese altersgerecht gestaltet werden kann, wird im nächsten Unterkapitel erläutert.

4.4 Altersgerechte Gestaltung der Arbeitszeit

Arbeitszeitgestaltung sollte laut Jaeger & Lennings (2015, S.134) so konzipiert sein, dass

- der Betriebszeitbedarf ohne Über- und Unterschreitungen abgedeckt ist,
- Änderungen des Betriebszeitbedarfs und Verfügbarkeit der Mitarbeiter:innen frühzeitig erkannt werden und dementsprechend gehandelt werden kann,
- die Bedürfnisse der Arbeitnehmer:innen berücksichtigt werden und die Belastung der Angestellten so gering wie möglich gehalten wird.

Ältere Arbeitnehmer:innen leiden auf Grund von Vorbelastungen mehr als jüngere an Schicht- und Nacharbeit, Überstunden, langen und unvorhersehbaren Arbeitszeiten und unvorhersehbare Arbeitszeiten. Zudem können diese Arbeitszeitformen die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit aller Mitarbeitergenerationen beeinträchtigen (Schröder-Kunz, 2019, S. 234). Ausreichende Erholungszeiten und ein Ausgleich von Arbeitszeitbelastungen älterer Mitarbeiter:innen ist anzustreben mit der Rücksichtnahme Jüngere dadurch nicht zu überbelasten. Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle wie z.B. Teilzeit, Gleitzeit oder Telearbeit vereinfachen die Vereinbarkeit beruflicher und privater Verpflichtungen und Interessen und auch ein gleitender Ausstieg aus dem Erwerbsleben wird als positiv empfunden (Mühlenbrock, 2021, S. 67ff). Kann man die Arbeitszeit den individuellen Bedürfnissen gerade älterer Beschäftigter anpassen, kann in Kombination mit anderen Maßnahmen die Arbeitsplatzzufriedenheit und auch die Arbeitsbewältigung gesteigert werden (Rimser, 2014, S. 34). Das Einführen von kurzen Pausen, sogenannten Mikropausen, ist im Alter besonders wichtig für die Erholung des Organismus, diese sollten für eine optimale Arbeitsgestaltung bewusst geplant und durchgeführt werden (Rimser, 2014, S. 82). Die empirische Studie von Deller & Maxin (2008, S. 172) kam zum Ergebnis, dass zwei Drittel der Befragten die idealen Rahmenbedingungen für eine Tätigkeit im Ruhestand auf Lösungen mit flexiblen Arbeitszeiten beziehen. Es soll die gewonnene Freiheit, die durch den Ruhestand gewonnen wird, nicht negativ beeinflusst werden. Da-

her spielt Flexibilität eine wichtige Rolle. Laut Mergenthaler (2018, S. 126) wird Erwerbstätigkeit im Ruhestand meist als Teilzeitbeschäftigung und vergleichsweise für einen kurzen Zeitraum ausgeübt.

Da für die Ausübung der beruflichen Tätigkeit die Gesundheit und auch die Leistungsfähigkeit von Bedeutung ist, wird in dem nächsten Kapitel darauf eingegangen.

5 Gesundheitsförderung und Prävention

Ein verlängertes Erwerbsleben hängt von verschiedenen Faktoren ab. Dazu zählen ein guter Gesundheitszustand, ein hohes Qualifikationsniveau, sowie intrinsische Motive wie Freude an der Arbeit (Kistler & Schneider, 2020, S. 89).

Eine Arbeitskultur die gesundheitsförderlich ist kommt nicht nur den älteren Mitarbeiter:innen zugute, sie wirkt sich positiv auf die gesamte Belegschaft aus (Hirnschal, 2018, S. 89).

Gesundheitsförderliche Führung laut Schröder-Kunz (2019, S.69) weist vier empirisch nachgewiesene Aspekte auf:

1. Die Führungskraft sollte in Bezug auf Gesundheit eine Vorbildfunktion haben.
2. Es soll eine positive Beziehung zu den Mitarbeiter:innen geben.
3. Die Arbeitsbedingungen sollten gesundheitsförderlich gestaltet sein.
4. Die Führungskraft soll zur Gestaltung des betrieblichen Gesundheitsmanagements beitragen.

Die Ergebnisse über den Altersübergang aus Sicht von Beschäftigten und Personen im Ruhestand, die von Holler & Wiegel (2020, S. 82) durch Befragung einer repräsentativen Studie ermittelt wurden, legen nahe, dass die Gesundheit eine bedeutende Rolle bei der Entscheidung spielt, Abschlüsse beim vorzeitigen Ruhestand in Kauf zu nehmen. Es ist somit anzunehmen, dass gesundheitliche Probleme im Alter erschwerend auf die Arbeitssituation wirken und somit Einfluss auf die Rentenentscheidung haben können. Eine erhöhte Anzahl von Personen, die mit Abschlüssen in den Ruhestand gegangen sind (32 %), gab an, dass anstrengende Arbeitsbedingungen ein entscheidenderer Faktor waren als bei Personen, die vorzeitig ohne Abschlüsse in den Ruhestand gingen (19 %).

Ob und wie lange ältere Mitarbeiter:innen erwerbstätig sind, hängt nach wie vor von der Gesundheit ab und ist somit ein zentraler Ansatzpunkt, um Beschäftigte länger im Erwerbsleben zu halten (Mümken, 2014, S. 21).

5.1 Körperliche und geistige Gesundheit im Arbeitsleben

Mit dem Alter und dem Älterwerden sollten junge Menschen sich bereits befassen, da es nicht nur von unseren Genen, sondern auch von Umweltfaktoren (Lebensstil, Wohnort, Arbeitsbedingungen etc.) und biologisch bedingten Zellveränderungen abhängig ist, wie alt wir werden (Schröder-Kunz, 2019, S. 71).

Ohne körperliches oder geistiges Training nehmen im höherem Alter Hör- und Sehvermögen, Muskelkraft, Schnelligkeit der Bewegungen und Schnelligkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung und des Denkens und des Lernens ab (Jaeger, 2015, S. 43). Zudem nehmen im höheren Alter die Bereitschaft Risiken einzugehen, an Weiterbildungen teilzunehmen und zu

Lernen ab, auch die Aufstiegsorientierung ist abnehmend (Kirchschlager, 2020, S. 65). Unverändert bleibt die sprachliche Ausdrucksfähigkeit, Fähigkeit Informationen insgesamt aufzunehmen und zu verarbeiten und die Konzentrationsintensität im Kurzzeitbereich (Jaeger, 2015, S. 43). Außerdem bleiben die Entscheidungsfähigkeit, Kreativität, Leistungs- und Zielorientierung, Kooperationsfähigkeit und das psychische Durchhaltevermögen im Alter gleich. Fähigkeiten und Fertigkeiten, die im Alter zunehmen, sind das Qualitätsbewusstsein, Zuverlässigkeit, das Bewusstsein für Pflichten und Verantwortungen, Lebens sowie Berufserfahrung und das damit verbundene betriebsspezifische Wissen, Beständigkeit und Ausgeglichenheit. Die Angst vor Veränderungen nimmt mit dem Alter auch zu (Kirchschlager, 2020, S. 65).

In Zusammenhang mit körperlicher und geistiger Gesundheit im Arbeitsleben wird häufig auch die Leistungsfähigkeit betrachtet. Die Leistungsfähigkeit bezieht sich auf körperliche (physische) sowie auf geistige (mentale bzw. psychische) Leistung und versteht die Leistung, die ein Mensch über einen längeren Zeitraum verrichten kann, ohne gesundheitlichen Schaden davon zu tragen, idealerweise ein Arbeitsleben lang. Durch Arbeitsbedingungen und persönliche Lebensführung können Unternehmen und Arbeitnehmer:innen Veränderungen der körperlichen und psychischen Leistungsfähigkeit beeinflussen und diese erhalten oder fördern (Jaeger, 2015, S. 28ff).

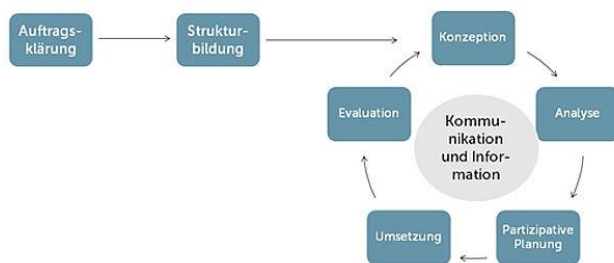
5.2 Betriebliche Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement

Es wird zwischen betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) und betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) unterschieden. BGM verankert Gesundheit und Leistungsfähigkeit als betriebliche Ziele, dabei werden Managementstrategien genutzt. Eine zentrale Rolle spielen die Definition und Verfolgung von Kennzahlen sowie die Systematik des Vorgehens. BGF - gemäß der Ottawa-Charta für Gesundheitsförderung - zielt auf einen Prozess der gesundheitsfördernden Organisationsentwicklung ab. Dieser Prozess basiert auf einem breiten Konsens und diskursiven Prozessen auf allen Ebenen (Verbindung von Top-down und Bottom-up) und hat das Ziel, partizipationsorientierte Strukturen und Prozesse unter dem Leitbild von Gesundheit zu etablieren. Beschäftigte sollen befähigt werden, aktiv an der Gestaltung der Lebenswelt Betrieb teilzunehmen und diese Teilhabe soll strukturell ermöglicht werden (Hartung, Faller & Rosenbrock, 2021).

Um BGF erfolgreich zu etablieren, muss es als Organisationsentwicklungsprozess gesehen werden. Daher ist es sinnvoll, wenn man sich an einem Prozessmodell orientiert, das die notwendige Zielorientierung und Systematik bietet. Dieser Prozess startet durch die Auftragsklärung unter Einbindung relevanter betrieblicher Entscheidungsträger:innen. Im nächsten Schritt wird ein Arbeitskreis mit außerbetrieblichen und betrieblichen Expert:innen und Interessensvertreter:innen gebildet und der gesamte weitere Prozess koordiniert und begleitet. Der

nächste Schritt ist eine datengestützte Bedarfsanalyse, die etwa Daten zur Arbeitsunfähigkeit, Mitarbeiter:innenbefragung oder Ergebnisse von Gefährdungsanalysen einfließen lässt. Die partizipative Planung ist ein Zwischenschritt, der darin besteht, die Ergebnisse gemeinsam in Gesundheitszirkeln – etwa in Form von Workshops – in einzelnen Teams zu veranschaulichen. Der nächste Schritt ist die Umsetzung, die durch Kombination von Top-down- mit partizipationsorientierter Bottom-up-Kommunikation in verschiedenen BGF-Arbeitsgruppen (z.B. Arbeitskreis oder Gesundheitszirkel) umgesetzt werden. Der letzte Schritt des BGF-Zyklus ist die Evaluation der umgesetzten Schritte und der erreichten Ergebnisse (Hartung, Faller, Rosenbrock, 2021).

Abbildung 2: Prozessmodell von BGF als gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung



Quelle: Eigene Darstellung von Faller in Hartung et al., 2021

Das Gesundheitsmanagement sollte sich darauf konzentrieren, die Gesundheit und Lebensqualität der Mitarbeiter:innen zu verbessern und die Produktivität und Qualität des Unternehmens zu steigern (Schröder-Kunz, 2019, S.70).

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein ganzheitlicher Ansatz und lässt sich laut Uhle & Treier (2019, S. 57f) vier Handlungsansätzen zuordnen;

1. *Person*: Gesundheitsbildung, Resilienzförderung, psycho-sozial-emotionales Training, Coaching, Prävention von Sucht und Mobbing, etc.
2. *Organisation*: Ressourcen schaffen, Personalstruktur, gesunde Führung, Verankerung von Gesundheitsförderung im Zielsystem des Unternehmens, Vertrauenskultur, etc.
3. *Arbeitsbedingungen*: Arbeitsorganisation, Gestaltung der Arbeitszeit, Ergonomie, Reduktion von Expositionen, Einhalten der Sicherheitsstandards/arbeitsmedizinische Standards, etc.
4. *Umwelt*: Management von Freizeit- bzw. Urlaub, Work-Life-Balance, psychosoziale Betreuung, Sozialberatung, etc.

Positive Wirkungen, die durch BGM-Maßnahmen erzielt werden, und vor allem qualitativ deutlich spürbar sind, sind laut Bienert (2011, S.35)

- Zunahme an Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen, da ihnen bewusst wird, dass die Führungsebene sich aktiv um sie bemüht,

- weniger Fehlzeiten und geringere Krankenstandsquoten,
- Aufwertung des Unternehmensimages sowohl nach innen als auch nach außen,
- attraktiveren des Unternehmens und gesteigerte Bindung.

Weitere positive Wirkungen, die durch BGM-Maßnahmen erzielt werden können, sind laut Rimser (2014, S.121)

- Fluktuation verringert sich,
- Steigerung des Wohlbefindens und mehr Freude an der Arbeit,
- Qualität der Produkte bzw. der Dienstleistungen verbessert sich,
- gesteigerte Produktion,
- Innerbetriebliche Kooperation verstärkt sich.

Investition in betriebliche Gesundheit ist eine Investition in das Humankapital des Betriebes die sich langfristig lohnt, die positiven Kosten-Nutzen-Verhältnisse sprechen mit einem Return on Investment (ROI) von 1:2 bis 1:5 und höher für sich (Bienert, 2011, S.35).

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) kann auch in kleinen Betrieben mit bis zu zehn Beschäftigten und mittleren Betrieben eingeführt werden. Mögliche Maßnahmen sind die anteilige Übernahme der Kosten für gesundheitsfördernde Aktivitäten wie Rückentraining, Pilates, Yoga, Stressabbau, Ernährung, etc. sowie die Anschaffung von gesundheitsschonendem Arbeitsmaterial und -Geräten (Schröder-Kunz, 2019, S.71).

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist eine Maßnahme des Unternehmens, die darauf abzielt, die Arbeitsunfähigkeit der Beschäftigten zu überwinden und eine erneute Arbeitsunfähigkeit zu verhindern und dadurch den Arbeitsplatz zu erhalten. BEM kommt zum Einsatz, wenn bei Arbeitnehmer:innen innerhalb von 12 Monaten mehr als 42 krankheitsbedingte Fehltage am Stück oder gestückelt anfallen (Uhle & Treier, 2019, S. 609).

Die stufenweise Wiedereingliederung nach § 28 in Verbindung mit § 51 Absatz 5 SGB IX beziehungsweise § 74 SGB V zielt darauf ab, arbeitsunfähige Versicherte nach längerer schwerer Erkrankung stufenweise an die volle Arbeitsbelastung am bisherigen Arbeitsplatz heranzuführen und so den Übergang zur vollen Erwerbstätigkeit zu erreichen. Dabei erfolgt eine individuell angepasste Steigerung der Arbeitszeit (Uhle & Treier, 2019, S.322). Mit der Zustimmung der Betroffenen werden individuelle Wiedereingliederungspläne erstellt oder die Erfordernisse einer Umgestaltung des Arbeitsplatzes oder der Arbeitsmittel geprüft und realisiert (Uhle & Treier, 2019, S. 171).

5.3 Arbeitsmedizinische Maßnahmen

Um Fehlzeiten zu reduzieren und gesundheitliche Leistungsfähigkeit zu erhalten, werden Maßnahmen des Arbeitsschutzgesetzes umgesetzt, wie etwa durch ergonomische Arbeitsplatzgestaltung (Adenauer et al., 2015, S.326).

Außerdem zählen zu den arbeitsmedizinischen Maßnahmen der Erhalt und die Messung der individuellen Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter:innen. Dies basiert auf den Arbeiten von Juhani Ilmarinen (Das Haus der Arbeitsfähigkeit & Work ability Index), welches in den späten 1990er-Jahren vom Finnischen Institut für Arbeitsmedizin eingeführt wurde (Ilmarinen, 2001, S.548). Laut Giesert, Reuter & Liebrich (2017, S. 30) ist das Ziel des Arbeitsfähigkeitsmanagements, die langfristige Ausgewogenheit zwischen den Anforderungen des Arbeitgebers und den Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen zu sichern. Es bezieht alle Stockwerke des Hauses der Arbeitsfähigkeit ein (siehe Abb. 1): Gesundheit, Kompetenz, Werte, Arbeitsbedingungen und Führung sowie das Umfeld.

Die entscheidenden Faktoren für die Arbeitnehmer:innen sind Gesundheit (im Sinne von körperlicher und psychischer Leistungsfähigkeit), Kompetenz (im Sinne von Wissen und Fertigkeiten) und Werte (im Sinne von Motivation und Einstellungen). Im Rahmen der Arbeitsanforderungen sind Aspekte wie Arbeitsinhalt, Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung, soziales Arbeitsumfeld, Arbeitsorganisation und Führung zu berücksichtigen. Es ist wichtig das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ ganzheitlich zu betrachten. Werden nur Einzelmaßnahmen durchgeführt wie z.B. nur individuelle Gesundheitsförderung, trägt dies zwar auch positiv zur Arbeitsfähigkeit bei, jedoch nicht nachhaltig. Für nachhaltige Ergebnisse ist es wichtig, Defizite aller Bereiche, bzw. Einflussfaktoren des Hauses der Arbeitsfähigkeit zu ermitteln und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen (Prümper & Richenhagen, 2011, S. 138f).

Im Gegensatz zu gesunden Kolleg:innen benötigen Mitarbeiter:innen mit gesundheitlichen Einschränkungen häufig mehr Flexibilität bei ihrer Arbeit und den Arbeitsbedingungen, um ihre Arbeit entsprechend ihrer Einschränkungen anzupassen. Anpassungen der Arbeitsbedingungen haben das Potenzial, die Arbeitsfähigkeit zu verbessern und langfristig zu erhalten und die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern:innen mit gesundheitlichen Einschränkungen zu verbessern und ihre Gesundheit so zu erhalten (Dettmann & Hasselhorn, 2020, S. 67). Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ wurde im ersten Kapitel dieser Arbeit genauer erläutert nun wird ergänzend der „Work ability Index“ vorgestellt.

5.3.1 Work Ability Index

Die Arbeitsfähigkeit kann in unterschiedlicher Ausprägung vorliegen. Zur objektiven Messung dieser Ausprägung wurde der Work Ability Index (WAI) entwickelt, der in Deutschland auch als Arbeitsfähigkeitsindex oder Arbeitsbewältigungsindex (ABI) bezeichnet wird. Der Index basiert auf einem Fragebogen, der in einer Kurz- und in einer Langversion verfügbar ist und ohne Lizenzgebühren genutzt werden kann. Bei dem Fragebogen handelt es sich um ein wichtiges Instrument zur Arbeitsplatzanalyse. Er ermöglicht es zu bestimmen, in welchem Ausmaß die Arbeitskräfte mit ihrer Arbeit zurechtkommen. Er ist für alle Unternehmen geeignet, die das

Wohlbefinden und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter:innen verbessern möchten. Der Fragebogen wird entweder von Arbeitnehmer:innen direkt ausgefüllt (Zeitaufwand von 10 bis 15 Minuten) oder im Gespräch mit dem Betriebsarzt oder der Betriebsärztin beantwortet. Der Fragebogen ist einfach zu handhaben und liefert einen WAI-Wert als Ergebnis, der zwischen 7 („keine Arbeitsfähigkeit“) und 49 („maximale Arbeitsfähigkeit“) liegt (Prümper & Richenhagen, 2011, S. 137).

Tabelle 1: Work Ability Index

WAI – Punkte	Arbeitsfähigkeit	Ziel von Maßnahmen
44-49	Sehr gut	Arbeitsfähigkeit erhalten
37-43	Gut	Arbeitsfähigkeit unterstützen
28-36	Mäßig	Arbeitsfähigkeit verbessern
7-27	Schlecht	Arbeitsfähigkeit wiederherstellen

Quelle: Prümper & Richenhagen, 2011, S. 137

Der finnische Work Ability Index wurde in Österreich von Kloimüller, Czeskleba und weiteren Expert:innen im Auftrag der AUVA und PVA zum Arbeitsbewältigungs-Index Plus™ weiterentwickelt. Der waipius™ ist eine Weiterentwicklung des Arbeitsbewältigungs-Index Plus™ durch die Arbeitsfähigerhalten KG. Er zeigt auf, welchen Einfluss subjektives Wohlbefinden, Kompetenzen, Motivation und Einstellung, Führung, Zusammenarbeit, Handlungsspielraum, physische und psychische Belastungen auf die Arbeitsfähigkeit im Unternehmen haben. Darüber hinaus werden Muskel- und Skelettbeschwerden sowie Ermüdungs- und Stressprofile erfasst (Arbeitsfähigerhalten KG, Abruf 20.01.2024).

Weitere Indexe, die für Unternehmen hilfreich sein können sind der Silver Work Index und vor allem die überarbeitete Version dieses Indexes, der Later Life Workplace Index. Diese werden nun kurz erläutert.

5.3.2 Silver Work Index

Der Silver Work Index soll als praxisorientiertes Instrument dazu dienen, dass in Betrieben der Umgang mit Beschäftigten, die kurz vor bzw. im Rentenalter sind, analysiert und mit Hilfe der Handlungsempfehlungen bei Bedarf eine Verbesserung der Situation erzielt wird. Die Konzentration des Index auf Beschäftigte kurz vor bzw. im Ruhestand grenzt den Silver Work Index von bereits existierenden Indizes ab. Entwickelt wurde dieser Index in einer Projektgruppe die sich aus Expert:innen aus der Praxis sowie aus der Wissenschaft zusammensetzte. Die Ergebnisse des Silver Work Index führten zu einem inhaltlichen Gerüst und dadurch entwickelte sich das Silver Work Haus mit seinen acht Dimensionen. (Wöhrmann, 2015, S. 87ff).

Abbildung 3: Silver Work Haus

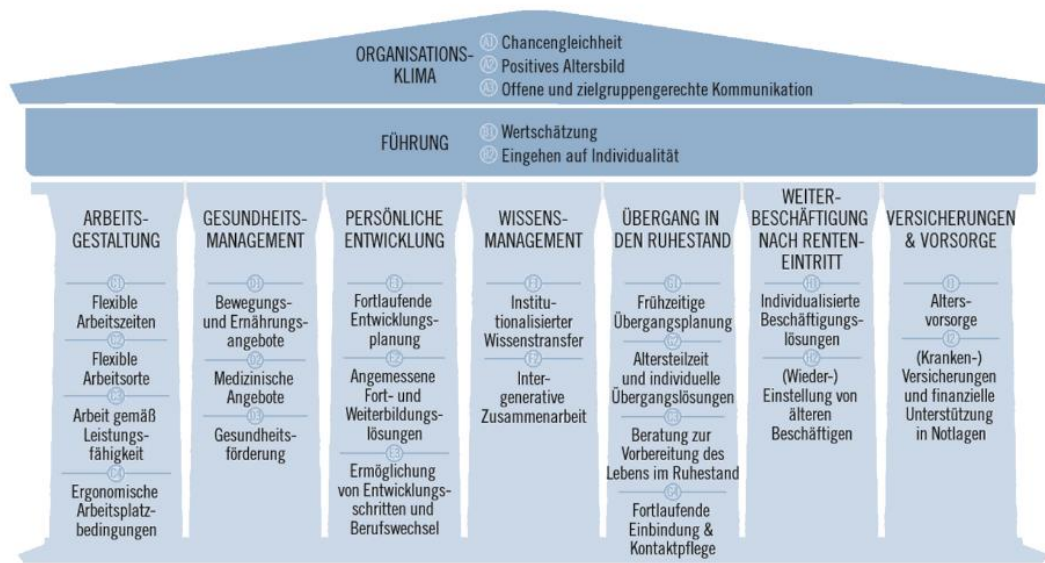


Quelle: Wöhrmann, 2015, S. 90.

5.3.3 Later Life Workplace Index

Der Later Life Workplace Index (LLWI) zielt darauf ab, Arbeitsbedingungen und Praktiken im Betrieb aufzuzeigen und messbar zu machen, um dadurch die Motivation, Gesundheit und Arbeitsleistung älterer Arbeitnehmer:innen zu erhalten. Davon profitieren nicht ausschließlich ältere, sondern Mitarbeiter:innen aller Altersgruppen. Die neun Dimensionen dieses Indexes wurden auf Basis qualitativer Studien in den USA und in Deutschland entwickelt und sind in der Abbildung auf der nächsten Seite ersichtlich (Finsel, 2022). Der LLWI unterscheidet sich in zwei Aspekten von dem Wöhrmann et al. (2015) veröffentlichten Silver Work Index (SWI): Zum einen wurde dem Index eine zusätzliche Dimension für Gesundheit und Altersvorsorge hinzugefügt. Diese Dimension berücksichtigt die organisatorische Unterstützung in Bezug auf Altersvorsorge und Versicherungsschutz für die Mitarbeiter:innen einer Organisation. Die Anforderungen variieren aufgrund unterschiedlicher Regelungen und Sozialsysteme. Der Altersvorsorge-Indikator bietet Arbeitnehmern:innen eine Absicherung für die Altersvorsorge, wenn diese nicht ausreichend durch öffentliche Systeme abgedeckt ist. Unternehmen und Organisationen können Pensions- und Rentenkonto in ihr Gesamtvergütungspaket aufnehmen. Sie können optional Sparmöglichkeiten anbieten, die von den Mitarbeiter:innen individuell eröffnet werden können. Zum anderen wurden mehrere Dimensionen und Indikatoren präzisiert und neu definiert. Vor allem die Dimension „Fortgesetzte Beschäftigung“ wurde neu benannt und die Indikatoren wurden neu strukturiert. Das Angebot an Beschäftigungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer:innen, die bereits in den Ruhestand gegangen sind, ist sowohl für ehemalige Mitarbeiter:innen des Unternehmens als auch für externe Mitarbeiter:innen, die eine Weiterbeschäftigung suchen, verfügbar. Die Beschäftigungsmöglichkeiten sind auf die Bedürfnisse von Personen im Ruhestand zugeschnitten (Wilckens, Wöhrmann, Adams, Deller, & Finkelstein, 2020, S.69f).

Abbildung 4: Later Life Workplace Index



Quelle: Deller et. al in Finsel, Leuphana Universität Lüneburg, 2019

Nicht nur die Gesundheit ist ein wichtiger Faktor bei der Entscheidung länger als bis zum geregelten Pensionsantrittsalter im Erwerbsleben zu bleiben, auch die Personalentwicklung und Weiterbildung. Im nächsten Kapitel wird darauf genauer eingegangen.

6 Personalentwicklung und Weiterbildung

Sehr lange wurden Arbeitnehmer:innen überwiegend als ein Kostenfaktor gesehen. Zunehmend setzt sich nun die Erkenntnis durch, dass motivierte und hochqualifizierte Mitarbeiter:innen für ein Unternehmen zu den wertvollsten Ressourcen gehören (Buck, Kistler & Mendius, 2002, S. 67). Weiterbildungsmöglichkeiten und Laufbahnentwicklung sind für die Qualifikation und Motivation von Beschäftigten von Bedeutung.

Die berufliche sowie die allgemeine Bildung sind durch die wachsende Gruppe älterer Menschen gefordert, diese Zielgruppe in ihre Angebote zu integrieren, um ihre kognitiven und physischen Fähigkeiten, Gesundheit, Beschäftigungsfähigkeit und Innovationspotenzial zu erhalten und zu fördern (Schmidt, 2009, S. 45).

6.1 Möglichkeiten und Chancen von Weiterbildung im Alter

Erwerbstätige Menschen im Alter von 46 bis 65 Jahren sehen den Hauptzweck von Weiterbildungen darin, berufliche Kenntnisse zu erweitern, um Zusatzaufgaben übernehmen zu können, des Weiteren als Auffrischungsmöglichkeit bereits früher erlernter beruflicher Kenntnisse und um den Umgang mit neuen Maschinen beziehungsweise Programmen oder neuen Technologien zu erlernen (Simonson & Kortmann, 2022, S.1).

Berufliche Weiterbildung sollte auf die individuellen Qualifizierungsziele älterer Mitarbeiter:innen eingehen und sich an ihrem Qualifizierungsbedarf orientieren. Angebote, die für Ältere nicht ausreichend differenziert sind, haben insgesamt wenig Erfolgsaussichten (Schmidt, 2009, S. 42).

Folgende Aspekte sind für die Gestaltung von betrieblichen Weiterbildungen für ältere Mitarbeiter:innen laut Schiefer & Hoffmann (2019, S. 31) besonders relevant:

- die Lerninhalte müssen gut strukturiert sein
- die Trainer:innen sollten auf die Bedürfnisse der Teilnehmer:innen eingehen
- die Lernmethoden sollten abwechslungsreich gestaltet werden
- Selbstregulation des Lernens
- Nutzen des vorhandenen Erfahrungswissens
- Bezug zur Arbeitspraxis
- Individuelle Anpassung
- Berücksichtigung sozialer Ausgangssituationen
- Betonung von Übung und frühem Erfolg
- Logische Reihenfolge und Struktur der Lerninhalte
- Förderung der Lernorganisation

Zudem ist es wichtig, dass Mitarbeiter:innen die Chance haben, neu gelernte Fähigkeiten in der Praxis anwenden zu können und Feedback zu erhalten.

6.2 Intergenerativer Wissensaustausch

Unter Wissenstransfer versteht man die Weitergabe von Wissen von Mitarbeiter:in zu Mitarbeiter:in, unter Wissensaustausch versteht man die beidseitige Übertragung von Wissen zwischen den Arbeitnehmer:innen (Deller & Kolb, 2010, S. 429).

Wissen kann verloren gehen, wenn ältere Mitarbeiter:innen in den Ruhestand gehen ohne dass zuvor Maßnahmen getroffen wurden, um dieses Wissen weiterzugeben (Voelpel, Leibold & Fürchtenicht, 2007, S. 127).

Mentoring oder geteilte Führung verbessern den Wissenstransfer und die Erfahrungen älterer Beschäftigter werden wertgeschätzt (Gruber & Pukl, 2023, S. 4).

Vorteile die sich durch einen frühzeitigen erfolgreichen Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeiter:innen ergeben sind laut INQA (2009, S. 19);

- Durch eine ausgeprägte generationsübergreifende Wertschätzung und deren individuellen Ressourcen erhöht die Attraktivität und die Bindungskraft eines Unternehmens.
- Das Leistungspotenzial der Arbeitnehmer:innen wird durch die Kompetenzentwicklung und -erweiterung aus eigenen Mitteln gestärkt.
- Der drohende Verlust beruflichen Erfahrungswissens wird durch die Übergabe von Wissen vorgebeugt.
- Die Leistungsfähigkeit des Unternehmens kann durch die Herstellung ausgewogener Altersstrukturen langfristig gewährleistet werden.
- Die Übergabe von Wissen kann zum gesundheitsförderlichen und altersgerechten Gesamtkonzept des Unternehmens beitragen.

Intergeneratives Lernen kann in Organisationen durch einen Workshopbesuch von externen Anbieter:innen oder durch das Einbauen von Übungen durch Führungskräfte im Arbeitsalltag umgesetzt werden. Eine weitere Möglichkeit und gute Methode bietet das Bilden von Generationentandems. Das Tandem besteht aus zwei Personen, die jeweils einer unterschiedlichen Generation zugehörig sind, durch verbessertes Verständnis und einen Perspektivenwechsel kann das eigene Leben und Arbeiten bereichert werden (Schröder-Kunz, 2019, S. 224). In manchen Fällen kann auch eine größere generationsübergreifende Lerngruppe angedacht werden. Da in der Praxis an der Praxis gelernt werden soll, ist es sinnvoll, Lerntandems in den Arbeitsalltag zu integrieren. Ein respektvoller Umgang miteinander, Bereitschaft für einen gemeinsamen Austausch und gegenseitiger Unterstützung, regelmäßige Reflexion sowie die freiwillige Beteiligung an dem Lerntandem sind zielführende Voraussetzungen (INQA, 2009, S. 19ff).

Die wesentlichen Aufgaben der Führung ist es, genügend Zeit für Austausch, Reflexion und Lernen zur Verfügung zu stellen. Außerdem gilt es ein Ziel zu definieren, welches mit dem Wissenstransfer verfolgt werden soll. Dadurch entsteht ein gemeinsames Aufgabenverständnis der Teilnehmer:innen (Moser, 2013, S. 140).

6.3 Bedeutung von lebenslangem Lernen

Für ein längeres und zufriedenes Arbeiten ist die Bildung der Personen verantwortlich (Franke & Wetzel, 2017, S. 62).

Lebenslanges Lernen sowie Bildung ermöglicht gesellschaftliche Teilhabe und individuelle Weiterentwicklung. Lebenslanges Lernen geht über die Zeit der Erwerbsarbeit hinaus und kann sich zudem positiv auf den Übergang in den Ruhestand auswirken. Bildungsbeteiligung älterer Menschen fördert gesundes und selbstbestimmtes Altern und wird in Rahmen von vielen Initiativen gefördert (Simonson & Kortmann, 2022, S 2).

In Betrieben erlangt lebenslanges Lernen zunehmend an Bedeutung, da es unverzichtbar ist, um in Zeiten rascher Veränderungen in der Arbeitswelt den zukünftigen Anforderungen bis zum gesetzlichen Rentenantrittsalter gewachsen zu sein.

Im Arbeitsprozess hat lebenslanges Lernen den Nutzen, dass Wissen und Qualifikationen auf den neuesten Stand gebracht werden, die Lernfähigkeit zu erhalten, Qualifikationen direkt umzusetzen und dass sich die Weiterbildungen an betrieblichen Erfordernissen orientieren (Adenauer, Fischer, Hentschel & Heuser, 2015, S. 293ff).

Um Lernentwöhnungen zu verhindern, dürfen ältere Beschäftigte nicht von einer kontinuierlichen Fort- und Weiterbildung ausgeschlossen werden (Adenauer et al., 2015, S. 283).

Bei gleichen Voraussetzungen (z.B. Unternehmen, Bildung, Alter) aber jedoch höherer Lernaktivität, zeigen Beschäftigte eine allgemein höhere Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit (Roßnagel, 2011, S. 58).

Es empfiehlt sich für die betriebliche Weiterbildung, ein positives Lernumfeld zu schaffen und ältere Lernende mit zusätzlichen Unterstützungsangeboten vorzubereiten und die Sequenzierung der Lernangebote sowie eine Anpassung des Lerntempos durchzuführen (Schmidt, 2009, S. 42f). Die Lernmotivation älterer Mitarbeiter:innen kann laut Schiefer & Hoffmann (2019, S. 26) durch Schaffung von Anreizen gefördert werden, wie etwa durch

- die Verdeutlichung des Nutzens und der Sinnhaftigkeit,
- altersgerechte Lernangebote,
- Entwicklungsprogramme und Laufbahngestaltung für Ältere
- und durch erfüllen der sozialen Bedürfnisse.

Außerdem kann laut Schiefer & Hoffmann (2019, S. 26) die Lernmotivation durch den Abbau von Barrieren gefördert werden, durch

- Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartung,
- Förderung der Lernkompetenz,
- die Veränderung negativer Lerneinstellungen
- und durch ein Entgegenwirken negativer Altersstereotypen.

6.4 Förderung von Personalentwicklung und Karrierechancen

Langfristige Laufbahnplanung nimmt in Zukunft ein wichtiges Mittel der Mitarbeiter:innenmotivation und –bindung ein, zudem kann bei Tätigkeiten mit höherer Belastung die Tätigkeit oft nicht bis zum Rentenantrittsalter durchgeführt werden und ein rechtzeitiges Handeln ist gefragt (Adenauer et al, 2015, S. 287). Vermehrt flache Hierarchien geben wenig Möglichkeiten für eine Laufbahnentwicklung und -perspektive im Betrieb (Adenauer et al., 2015, S. 283).

Ältere Menschen sind oft sehr engagiert und bringen sich aktiv ein, teilweise zeigen sie dieses Engagement auch über die Zeit des Renteneintrittsalters hinaus. Unternehmen sollten dies nutzen, um eine passende Laufbahngestaltung zu entwickeln und Anreize zu schaffen, die ältere Mitarbeiter:innen dazu ermutigen, im Unternehmen zu bleiben. Die herkömmlichen Karrierepfade müssen an die Bedürfnisse älterer Beschäftigter angepasst werden, um neue Möglichkeiten zu schaffen (Schiefer & Hoffmann, 2019, S. 30).

Das Konzept alternsgerechter Erwerbsverläufe von Alexander Frevel versucht, den Nachteilen, die sich aus der veränderten Arbeitsfähigkeit für ältere Beschäftigte ergeben, durch eine gezielte Gestaltung von Erwerbsverläufen vorzubeugen. Dabei stehen im Mittelpunkt insbesondere:

- Gezielter Arbeitsplatzwechsel, der Veränderungen in Belastungs- und Anforderungssituationen beinhaltet, um ein "Mitaltern" der Arbeitsbedingungen zu ermöglichen;
- Bereitstellung von Lernmöglichkeiten, um die Anpassung der Beschäftigten an veränderte Arbeitsbedingungen und -anforderungen zu fördern (Rimser, 2014, S. 91).

Ein Rollen- oder Karrierewechsel kann eine positive Erfahrung für Personen kurz vor dem Ruhestand sein, wenn Unternehmen in der Lage sind, diese wertvollen Mitarbeiter:innen so einzusetzen, dass es sowohl für das Unternehmen und der Arbeitnehmer:innen von Vorteil ist (Cochran, Crowne & Carpenter, 2012, S. 176). Ein weiterer Grund für einen Berufsumstieg kann der Grund sein, dass dadurch die Chance besteht, gesund bis zur Rente und darüber hinaus im Erwerbsleben zu verbleiben. Viele Beschäftigte üben einen Beruf aus, den sie aufgrund von Einschränkungen wahrscheinlich nicht bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter ausüben werden, können. Ein rechtzeitiger präventiver Berufswechsel der die gesundheitlichen Aspekte und die Qualifikation der Mitarbeiter:innen berücksichtigt, kann die Beschäftigungsfähigkeit erhalten (Zieschang, Bräunig & Buschner, 2015, S. 175).

Die Förderung der Arbeitnehmer:innen in späteren Berufs Jahren ist ein wichtiger Faktor für eine längere Erwerbsarbeit. Der Bedarf liegt weniger in formellen Weiterbildungen, sondern eher in individuellen Entwicklungsmaßnahmen in Kombination mit anderen Maßnahmen wie etwa flexiblen Arbeits- und Pensionierungsmodellen. Ältere Mitarbeiter:innen stellen oft fest, dass sie einen schlechteren Zugang zur Weiterbildung haben und auch weniger daran interessiert sind. Dies kann nicht zuletzt daran liegen, dass Weiterbildungen möglicherweise vorrangig auf die Karriereentwicklung von jüngeren Angestellten ausgerichtet sind und weniger

die Bedürfnisse älterer Angestellter erfüllen. Entwicklungsmöglichkeiten sollten nahe am Berufsalltag im Austausch mit der Führungskraft erarbeitet werden und so eine Aufgabenerweiterung oder eine neue Funktion ermöglichen, so können die individuellen Stärken optimal genutzt werden (Streuli et al., 2019, S. 187f).

Im nächsten Kapitel wird auf Good bzw. Best-Practice-Beispielen eingegangen, darunter auch das in Österreich bekannte Nestor^{Gold} Gütesiegel.

7 Good Practice Beispiele

Im Nachfolgendem sollen bereits umgesetzte Konzepte in Unternehmen zur altersgerechten Arbeitsgestaltung angeführt werden. Unternehmen muss dabei bewusst sein, dass die Übertragbarkeit von Good- bzw. Best-Practice-Modellen auf die eigene Situation auch immer mit Vorsicht zu genießen ist (Hirnschal, 2018, S. 86).

7.1 Offensive 2025 der Salzgitter AG

Im März 2005 startete die Salzgitter AG das Projekt GO - Die Generationen-Offensive 2025 der Salzgitter AG, intergenerationelles und nachhaltiges Alternsmanagement sind dabei die wichtigsten Bestandteile. Zielsetzung dabei ist, früh den Folgen des demografischen Wandels zu begegnen und dadurch innovations- und wettbewerbsfähig zu bleiben und den Konzern nachhaltig zu stärken. Das Projekt wurde in ein langfristiges Gesamtkonzept mit einer zentralen Koordinations- und Planungsstelle sowie einer genauen Projektorganisation und Projektablaufplanung integriert, damit wurde vermieden das es nur eine zusätzliche Aufgabe in der Agenda der Personalverantwortlichen ist. Anhand eines kollektiven Lern- und Entwicklungsprozesses wurden Maßnahmen in den Handlungsfeldern:

- Unternehmenskultur und Führung,
- Personalmarketing und -recruiting,
- Personalqualifizierung und -entwicklung,
- Ergonomie, Gesundheit und Fitness,
- Integrationsmanagement
- Und Arbeitsorganisation, -zeit und Entgelt,

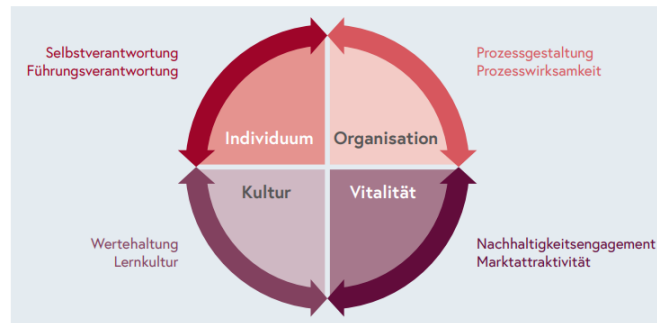
von Mitarbeiter:innen aus allen Konzernbereichen erarbeitet (Deller, Kern, Hausmann & Diederichs, 2008, S. 34ff).

7.2 Das Nestor^{Gold} Gütesiegel

Organisationen und Unternehmen, die ihre gesamte Organisationsstruktur generationen-, alters- und geschlechtergerecht gestalten erhalten, vom österreichischen Sozialministerium das Nestor^{Gold} Gütesiegel. Entstanden und entwickelt wurde dieses Gütesiegel auf Initiative des Sozialministeriums in Zusammenarbeit mit der Arbeiterkammer, Wirtschaftskammer, Arbeits- und Wirtschaftsministerium, dem Österreichischen Gewerkschaftsbund, der Gewerkschaft GPA, der Industriellenvereinigung und dem Arbeitsmarktservice. Ziel dieser Initiative ist es, das Bewusstsein für den besonderen Wert aller Generationen in österreichischen Unternehmen und Organisationen zu stärken. Außerdem soll die Umsetzung von wirkungsvollen Maßnahmen für altersgerechte Arbeitsgestaltung, Generationenmanagement und Lebensphasenorientierung unterstützt und gefördert werden. Dadurch soll auch die Arbeitsfähigkeit,

Gesundheit und Motivation der Arbeitnehmer:innen bis zum gesetzlichen Pensionärsalter erhalten bleiben. Nestor^{Gold} bietet außerdem Unterstützung bei der Qualitätssicherung und der kontinuierlichen Verbesserung des Generationenmanagements. Auch die öffentliche Anerkennung von Aktivitäten und Programmen zur Förderung von Alterns- und Generationengerechtigkeit ist Teil des Angebots (BMSGPK, Abruf 07.01.2023). Der nachhaltige und ganzheitliche Ansatz dieser Initiative, der auf die Einbringung der Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen sowie den Erhalt der Arbeitsfähigkeit abzielt, wird in vier Handlungsfeldern abgebildet, siehe Abb. 5 (BMSGK, 2019, S.5).

Abbildung 5: Die 4 Handlungsfelder des NestorGold Gütesiegels



Quelle: BMSGK, 2019, S. 5.

Sozialminister Johannes Rauch verlieh am 19.05.2022 das Nestor^{Gold} Gütesiegel an insgesamt 13 österreichische Organisationen und Unternehmen, darunter auch die Ferdinand Porsche FernFH (BMSGPK, Abruf 07.01.2023). Die Verleihung findet alle zwei Jahre statt, interessierte Organisationen und Unternehmen können sich jederzeit für den NestorGold Prozess beim Sozialministerium bewerben (BMSGK, 2019, S.11). In Abbildung 6 ist ersichtlich, wie der Zertifizierungsprozess des Nestor^{Gold} Gütesiegels abläuft (BMSGPK, Abruf 07.01.2023).

Abbildung 6: Zertifizierungsprozess Nestor^{Gold} Gütesiegel



Quelle: BMSGPK, Abruf 07.01.2023.

7.3 Weitere Projekte und Modelle

Das Ziel, geeignete Arbeit für jede Altersgruppe zu finden oder zu gestalten, ist auch eine Aufgabe eines Submoduls im Rahmen des EU-Projekts EQUAL. Dieses Projekt beschäftigt sich insbesondere mit der Entwicklung von altersgerechten Arbeitskarrieren für Arbeitnehmer:innen in Klein- und Mittelunternehmen (Rimser, 2014, S.90).

Das „Bremer Rotationsmodell“, wurde mehrmals als Best Practice Beispiel gelobt. Es handelt sich hierbei um ein belastungssensitives Job-Rotation-System des Bremer Werkes. Es wechseln täglich 70% der Mitarbeiter:innen in der Gruppe und 30% rotieren in Tätigkeitsbereiche anderer Gruppen hinein. Dies ist in den Betriebsvereinbarungen wie im Produktionssystem vorgeschrieben und geregelt. Es trägt zur Reduzierung bzw. Vermeidung einseitiger Arbeitsbelastungen bei und fördert die Einsatzflexibilität (Voelpel, Leibold & Fürchtenicht, 2007, S. 175).

Das Projekt 'Employment Initiatives for an Ageing Workforce' wurde von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen finanziert. Es wurde in Zusammenarbeit des Instituts für Gerontologie an der Universität Dortmund und der Universität Cambridge geleitet. Das Projekt konzentrierte sich auf die betriebliche Ebene. Unternehmen wurden gefragt, weshalb sie Maßnahmen im Bereich des Alternsmanagements implementieren und welche Strategien sie dabei nutzen. Im Rahmen des Projekts wurden 130 Beispiele guter Praxis im Bereich des Age-Managements in 11 der EU-15 Staaten identifiziert und dokumentiert. Die Beispiele sind über die Internetseiten der Europäischen Stiftung aufrufbar und zugänglich (www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm). Zudem wurden die Projektergebnisse in einem Abschlussbericht zusammengefasst und ein Handlungsleitfaden für Unternehmen erstellt (Deller et al., 2008, S. 20).

Das „Great Place to Work®“ Modell ist ein stark anwendungsorientierter Ansatz, der es Unternehmen ermöglicht, Stärken und Schwächen ihrer Arbeitsplatzkultur herauszufiltern und Handlungsfelder zu identifizieren. Auf der Grundlage qualitativer Forschung wurde ein Trust Index©-Fragebogen mit 57 Items mit einer fünfstufigen Skala entwickelt („trifft fast vollkommen zu“ bis „trifft fast überhaupt nicht zu“). Dieses Modell geht auf Forschungsarbeiten von Robert Levering aus den 1980er Jahren hervor. Levering erkannte, dass für eine hervorragende Arbeitsplatzkultur die Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, zwischen den Mitarbeitenden untereinander sowie zwischen Mitarbeitenden und ihrer Tätigkeit von entscheidender Bedeutung sind. Drei Säulen dieser Kultur sind Vertrauen, Stolz und Teamgeist. Vertrauen kann weiter differenziert werden, um fünf zentrale Dimensionen zu ergeben: Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist. (Hauser & Schulte-Deußen, 2014, 113f).

Abbildung 7: Great Place to Work Modell



Quelle: Hauser & Schulte-Deußen, 2014, S. 114

Die Kommunikation von bewährten Verfahren, sogenannten Best Practices für ältere Mitarbeiter:innen in Unternehmen und ihren Tätigkeiten trägt dazu bei, ihr Potenzial im Unternehmen bekannt zu machen. Auf diese Weise wird die Akzeptanz und Wertschätzung älterer Mitarbeiter:innen gefördert. Es ist jedoch Voraussetzung, dass ältere Arbeitnehmer:innen im Unternehmen beschäftigt sind (Adenauer et al., 2015, S. 363).

8 Diskussion und Beantwortung der Forschungsfrage

Da bis 2040 die geburtenstarken Jahrgänge, die sogenannten „Baby Boomer“ in den Ruhestand gehen werden, wird sich der Arbeits- und Fachkräftemangel noch weiter verstärken und daher müssen Unternehmen Maßnahmen ergreifen, wie sie diesem Mangel an Arbeits- und Fachkräften entgegenwirken können. Ältere Mitarbeiter:innen sind eine wichtige Ressource für das Unternehmen auf Grund ihres Wissens und der Bindung an das Unternehmen. Eine Weiterbeschäftigung dieser Personengruppe bietet eine gute Möglichkeit dieses Problem zu kompensieren.

Die Weiterbeschäftigung im Ruhestand kann nicht nur für die Organisation von Vorteil sein, indem sie ihre Wettbewerbsfähigkeit erhält und dem Mangel an Fach- und Führungskräften entgegenwirkt. Auch für jede einzelne Person ergeben sich Vorteile durch die Möglichkeit, Geld zu verdienen, und durch die Tatsache, dass das Unternehmen häufig als wichtige Quelle des persönlichen Wohlbefindens und der Gesundheit angesehen wird. Darüber hinaus profitiert auch der Staat durch die Entlastung der sozialen Sicherungssysteme (Deller & Maxin, 2009, S. 305).

Das Ziel dieser Literaturarbeit ist die Beantwortung der Forschungsfrage:

„Was können Unternehmen dazu beitragen, damit Arbeitnehmer:innen länger als bis zum gesetzlichen Pensionsantritt in der Arbeitswelt aktiv bleiben?“

Die Erwerbsarbeit im Ruhestand hängt nicht so sehr von einer bestimmten Berufsgruppe ab, eher von Faktoren wie Arbeitszeit, Arbeitsumfang und Wohnortnähe (Nowossadeck & Vogel, 2013, S. 16). Die empirische Studie von Deller & Maxin (2008, S. 172) kam zum Ergebnis, dass zwei Drittel der Befragten die idealen Rahmenbedingungen für eine Tätigkeit im Ruhestand auf Lösungen mit flexiblen Arbeitszeiten beziehen. Es soll die gewonnene Freiheit, die durch den Ruhestand gewonnen wird, nicht negativ beeinflusst werden. Daher spielt Flexibilität eine wichtige Rolle (Mergenthaler, 2018, S. 126). Flexible Arbeitszeiten, die den individuellen Bedürfnissen angepasst sind sowie Weiterbildungsangebote, sind empfohlene Maßnahmen die Unternehmen und Organisation unter Einbezug ihrer Mitarbeiter:innen umsetzen können, damit diese länger in der Arbeitswelt aktiv bleiben.

Ältere Arbeitnehmer:innen stellen aufgrund ihrer Berufserfahrung, ihres berufsspezifischen Wissens, Qualitätsbewusstseins, Pflichtbewusstseins und Verantwortungsbewusstseins eine wichtige Ressource im Arbeitsleben dar. Die Förderung von Personalentwicklung und Karrierechancen für ältere Arbeitnehmer:innen, oft als "Silver Worker:innen" bezeichnet, ist wichtig, um ihr Potenzial zu nutzen und ihre Beiträge zum Unternehmen zu würdigen. Ein positives Arbeitsumfeld, das die Erfahrungen älterer Mitarbeiter:innen wertschätzt und inkludiert, ist zudem entscheidend. Unternehmen sollten dabei die Vielfalt in allen Altersgruppen fördern und Altersdiskriminierung vermeiden. Es ist wichtig, älteren Arbeitnehmer:innen Entwicklungsmög-

lichkeiten anzubieten, sei es in Form von neuen beruflichen Herausforderungen, Führungspositionen oder Mentoringprogrammen. Investitionen in lebenslanges Lernen helfen älteren Arbeitnehmer:innen, ihre Fähigkeiten zu aktualisieren und sich an neue Technologien und Veränderungen anzupassen.

Stellt die Arbeit eine Quelle der Sinnstiftung und Wertschätzung dar und fühlen sich die Mitarbeiter:innen gesund, ist dies ausschlaggebend, um sich in Unternehmen über das Rentenalter hinaus beruflich zu engagieren. Die Förderung der Gesundheit älterer Arbeitnehmer:innen und die Schaffung eines Umfelds, das sie dazu ermutigt, über das Rentenalter hinaus im Erwerbsleben zu bleiben, sind wichtige Aspekte für Unternehmen.

Unternehmen können einen wesentlichen Beitrag leisten bei der Entscheidung länger als bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter im Berufsleben aktiv zu bleiben. Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ beinhaltet wichtige Aspekte, die den Erhalt der Arbeitsfähigkeit fördern. Die verschiedenen Etagen des Hauses sowie die familiären und sozialen Netzwerke haben Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit. Der Work Ability Index und der Later Life Workplace Index zielen darauf ab, Arbeitsbedingungen und Praktiken im Betrieb aufzuzeigen und messbar zu machen, um dadurch die Motivation, Gesundheit und Arbeitsleistung älterer Arbeitnehmer:innen zu erhalten (Finsel, 2022, Abruf am 10.01.2024).

Generation Resource Management (GRM) ist ein weiterer Ansatz, der die wichtigsten Handlungsfelder, die für eine Weiterbeschäftigung im Ruhestand ausschlaggebend sind, behandelt. Dieser Ansatz ist altersgerecht und demografiefokussiert und umfasst die Handlungsfelder Recruiting & Retention, Weiterbildung älterer Mitarbeiter:innen, intergenerativer Wissenstransfer, betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeitsfähigkeit, Arbeitszeit, demografische Analyse, Arbeitsgestaltung und Unternehmenskultur und Führung (Rimser, 2014, S. 243ff).

In Österreich können Unternehmen und Organisationen, die ihre gesamte Organisationsstruktur geschlechter-, generationen- und altersgerecht gestalten, sich für das Nestor^{Gold} Gütesiegel zertifizieren lassen, das vom Sozialministerium verliehen wird. Zudem wird eine Unterstützung bei der Qualitätssicherung und der kontinuierlichen Verbesserung des Generationenmanagements angeboten und Organisationen und Unternehmen auf dem Zertifizierungsweg unterstützt.

Dies alles sind wichtige Maßnahmen, die Unternehmen und Organisationen umsetzen können, damit ihre älteren Mitarbeiter:innen länger im Erwerbsleben aktiv bleiben. Die Entscheidung im Ruhestand noch im Berufsleben aktiv zu bleiben, hängt jedoch auch von verschiedenen Faktoren und Motiven ab. Daher ist es für Unternehmen wichtig die Motive und Faktoren der Mitarbeiter:innen zu kennen, um sie bei der Entscheidung zu unterstützen und den Beschäftigten Möglichkeiten zu bieten, länger im Erwerbsleben aktiv zu sein. Auch individuelle Lösungen können dabei gefragt sein.

9 Schlussfolgerung und Ausblick

Eine Beschäftigung von sogenannten Silver Worker:innen bietet eine Möglichkeit, die Herausforderungen bedingt durch den demografischen Wandel, besser bewältigen zu können. Zudem bringt eine Weiterbeschäftigung auch Vorteile für die einzelne Person, durch die Möglichkeit des Verdienstes und da oft das Unternehmen als Quelle der Sinnstiftung und des persönlichen Wohlbefindens gesehen wird.

Durch Berücksichtigung der Aspekte des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ kann die Arbeitsfähigkeit von allen Mitarbeiter:innen gefördert werden. Messbar und aufgezeigt werden kann dies durch den Work Ability Index und dem Later Life Workplace Index. Durch das Einführen eines Generationenmanagements und die Beachtung der verschiedenen Handlungsfelder erhöht sich die Mitarbeiter:innenbindung. Flexible Arbeitszeiten die den individuellen Bedürfnissen angepasst sind sowie Weiterbildungsangebote, dies alles sind empfohlene Maßnahmen, die Unternehmen und Organisation unter Einbezug ihrer Mitarbeiter:innen umsetzen können, damit diese länger in der Arbeitswelt aktiv bleiben.

Diese Ansätze könnten in verschiedenen Kombinationen oder anhand unterschiedlicher Schwerpunkte in einer Unternehmensstrategie implementiert werden. Es empfiehlt sich jedoch, alle Handlungsfelder zu beachten und sich nicht auf einen Schwerpunkt zu fixieren.

Es bleibt jedoch wichtig zu betonen, dass individuelle Präferenzen und Lebenssituationen eine wichtige Rolle bei dieser Entscheidung spielen und dass nicht alle Lösungen gleichermaßen für jede einzelne Person geeignet sind.

Die Motive für eine Weiterbeschäftigung sind sehr individuell, spannend herauszufinden wäre, ob in einer spezifischen Berufsgruppe trotzdem ähnliche Motive genannt werden. Umsetzungsmethoden oder -modelle für eine bestimmte Berufssparte können in weitergehenden Forschungsarbeiten analysiert werden.

In den Sozialwissenschaften wurde das Thema „Erwerbstätigkeit im Ruhestand“ noch wenig erforscht, über den Transfer in die Praxis ist daher noch wenig bekannt.

Literaturverzeichnis

- Adenauer, S. (2013). Buchvorstellung: Arbeitsleben 2025 – Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. *Betriebspraxis & Arbeitsforschung. Zeitschrift für angewandte Arbeitswissenschaft*, 216(2), 48.
- Adenauer, S. (2015). Demografischer Wandel und Auswirkungen auf Unternehmen. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels* (S. 9-26). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0>
- Adenauer, S., Baszenski, N., Bohrmann, M. & Dörich, J. (2015). Handlungsfeld „Unternehmenskultur und Führung optimieren“. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels* (S. 337-388). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0>
- Adenauer, S., Fischer, S., Hentschel, C. & Heuser, I. (2015) Handlungsfeld “Personalpolitik und Personalstrategie realisieren“. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels* (S. 219-336). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0>
- Angeli, M. (2018). Generationen-Management und Mitarbeiterbindung. *GIO - Gruppe, Interaktion, Organisation*, 49, 347-359. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0438-2>
- Backes, G.M., Clemens, W. (2021). Grenzgänge zwischen Erwerbsarbeit und Ruhestand. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie* 54, 727–728. <https://doi.org/10.1007/s00391-021-01903-w>
- Bienert, M. L. (2011). Betriebliches Gesundheitsmanagement: auch für KMU. In B. Seyfried (Hrsg.), *Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein* (S. 33-42). W. Bertelsmann Verlag.
- Braun, M. (2019). Alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung. In A. Gerlmaier & E. Latniak (Hrsg.), *Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit* (S. 303-310). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26154-2_18

- Buck, H., Kistler, E., & Mendius, H. G. (2002). *Demographischer Wandel in der Arbeitswelt: Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung*. Fraunhofer IRB.
- Cochran, J., Crowne, K. A. & Carpenter, C. E. (2012). Impact of Older-Worker-Friendly Organizational Policies on Retirement Attitudes and Planning. *Organization Management Journal*, 9(3), 170-178. <https://doi.org/10.1080/15416518.2012.708851>
- Deller, J., Kern, S., Hausmann, E. & Diederichs, Y. (2008). *Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-76347-5>
- Deller, J. & Kolb, P. (2010). Herausforderung Demografie und Wandel der Arbeitsgesellschaft. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 423-433). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-12481-5_20
- Deller, J. & Naegele, L. (2021). Weiterarbeit im Rentenalter: Zurückliegende Entwicklungen, aktueller Stand des Wissens und offene Fragen. In G. Richter (Hrsg.), *Arbeit und Altern* (S. 331-352). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748909378-1>
- Deller, J. & Maxin, L. (2008). „Silver Workers“ – Eine explorative Studie zu aktiven Rentnern in Deutschland. *Zeitschrift und Arbeit*, 17(3), 166-179. <https://doi.org/10.1515/arbeits-2008-0304>
- Deller, J. & Maxin, L.M. (2009). Berufliche Aktivität von Ruheständlern. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 4, 305-310. <https://doi.org/10.1007/s00391-009-0047-3>
- Deller, J. & Pundt, L. M. (2015). Silver Work – Wege aus der Beschäftigungskrise. In G. Kreis (Hrsg.), *Zukunft Personal Beschäftigung. Zwischen Praxis und Innovation, Unternehmen und Gesellschaft* (S. 117-126). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09196-5>
- Dettmann, M. M. & Hasselhorn, H.M. (2020). Stay at Work – Erhalt von und Wunsch nach betrieblichen Maßnahmen bei älteren Beschäftigten mit gesundheitlichen Einschränkungen in Deutschland. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 70, 66-75. <https://doi.org/10.1007/s40664-019-00378-2>

- Ebener, M. & Hasselhorn, H.M. (2015). Untersuchung von Arbeit, Gesundheit und Erwerbsteilhabe in Zeiten älter werdender Belegschaft in Deutschland. *Gesundheitswesen*, 77(4), 51-56. <https://doi.org/10.1055/s-0034-1398557>
- Ebener, M. & Hasselhorn, H. M. (2016). Arbeitsfähigkeit in Organisationen messen und erhalten – ein Konzept und ein Instrument aus der Arbeitsmedizin. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 48-58.
- Fahrion, J. & Fahrion, O. (2015). Rekrutierungsstrategien zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer – Das Beispiel Fahrion Engineering. In D. Preißing & K. Kolb (Hrsg.), *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel – Die Praxisbeispiele* (S. 31-37). <https://doi.org/10.1515/9783110354485.29>
- Franke, J. & Wetzel, M. (2017). Länger zufrieden arbeiten? Qualität und Ausgestaltung von Erwerbstätigkeit in der zweiten Lebenshälfte. In K. Mahne, J.K. Wolff, J. Simonson & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Altern im Wandel* (S. 47-64). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12502-8>
- Gellert, F. J., Kesselmann, M. & Wilke, C. B. (2018). Arbeitswelt im Wandel. Betriebliches Gesundheitsmanagement in alternden Belegschaften. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 13, 12-17. <https://doi.org/10.1007/s11553-017-0611-4>
- Giesert, M., Reuter, T. & Liebrich, A. (2017). Wege zu einem erfolgreichen Arbeitsfähigkeitsmanagement im Wandel der Zeit. In M. Giesert, T. Reuter & A. Liebrich (Hrsg.), *Arbeitsfähigkeit 4.0. Eine gute Balance im Dialog gestalten* (S. 16-31) VSA-Verlag.
- Gruber, T. & Pukl, C. (19. – 20. April 2023). *Arbeitsfähigkeit von Führungskräften 50+ in österreichischen Banken – Ansatzpunkte der optimalen Gestaltung für Unternehmen* [Beitrag] 16. Forschungsforum der österreichischen Fachhochschulen, FH St. Pölten.
- Goldgruber, J., Hohensinner, HJ. (2022). Kulturwandel in der Pflege. *ProCare*, 27, 44–47. <https://doi.org/10.1007/s00735-022-1571-2>
- Hartung, S., Faller, G. & Rosenbrock, R. (2021). Betriebliche Gesundheitsförderung. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*. <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i042-2.0>

- Hauser, F. & Schulte-Deußen, K. (2014). Mitarbeiterengagement- Ergebnis von Generationen-Management und Erfolgsfaktor für Unternehmen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 107-134). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6>
- Hirnschal, E. (2018). Unternehmenskultur in Zeiten von Arbeit 4.0 und demografischem Wandel. In J. Herget & H. Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis* (S. 73-91). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18565-7_5
- Hokema, A. (2018). Erwerbstätige Rentner oder ältere Erwerbstätige? Die subjektive Erfahrung von Erwerbstätigkeit nach der Rentenaltersgrenze in Deutschland und Großbritannien. In S. Scherger & C. Vogel (Hrsg.), *Arbeit im Alter. Altern & Gesellschaft* (S. 149-172). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18199-4_7
- Holler, M. & Wiegel, C. (2020). Der Altersübergang aus Sicht von Beschäftigten und Personen im Ruhestand. In S. Stadelbacher & W. Schneider (Hrsg.), *Lebenswirklichkeiten des Alter(n)s* (S. 55-88). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29073-3_4
- Ilmarinen, J. E. (2001). Aging Workers. *Occupational and environmental medicine*, 58(8), 546-552.
- Ilmarinen, J. E. (2019). From Work Ability Research to Implementation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(16), 1-7. <https://doi.org/10.3390/ijerph16162882>
- INQA. (2009). *Lernfähig im Tandem. Betriebliche Lernpartnerschaften zwischen Älteren und Jüngeren*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. https://inqa.de/Shared-Docs/downloads/webshop/lernfaehig-im-tandem?_blob=publicationFile
- Jaeger, C. (2015). Leistungsfähig sein und bleiben. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels* (S. 27-40). Springer Vieweg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0>
- Jaeger, C. (2015). Leistungsfähig und Alter- praxisrelevante Hinweise für Unternehmen und Beschäftigte. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Leistungsfähigkeit*

- im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels* (S. 41-54). Springer Vieweg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0>
- Jaeger, C. & Lennings, F. (2015). Handlungsfeld „Arbeitszeit gestalten“. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels* (S. 133-218). Springer Vieweg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0>
- Kirchschlager, E. (2020). Lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Expertensicht auf das Thema Alter und Arbeit anhand ausgewählter Beispiele. In A. Rosken (Hrsg.), *Stärken- und lebensphasenorientiertes Personalmanagement* (S. 47-145). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29997-2_2
- Kistler, E. & Schneider, D. (2020). Gestiegene Beschäftigung im höheren Erwerbs- und im Rentenalter: Einige Anmerkungen und kritische Fragen zu einer „Erfolgsstory“. In S. Stadelbacher & W. Schneider (Hrsg.), *Lebenswirklichkeiten des Alter(n)s* (S. 89-121). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29073-3_4
- Klaffke, M. (2014). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 3-26). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6>
- Kytir, J. & Stadler, B. (2004). Die kontinuierliche Arbeitskräfteerhebung im Rahmen des neuen Mikrozensus. *Statistische Nachrichten*, 6, 511-520.
- Laib, A., Lieberherr, N. & Schachinger, V. (2020). Selbstorganisation – Ein Managementmodell am Puls der Zeit? In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Arbeitskulturen im Wandel. Der Mensch in der New Work Culture* (S. 155-170). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30451-5>
- Marrenbach, D. & Geiger, L. (2019). Job rotation, job enlargement, job enrichment. In: A. Gerlmaier & E. Latniak (Hrsg.), *Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit* (S. 359-363). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26154-2_18
- Mergenthaler, A. (2018). Kontinuierliche Diskontinuität? Beschäftigungsstabilität im ehemaligen Beruf und Erwerbstätigkeit jenseits der Regelaltersgrenze. In S. Scherger & C.

- Vogel (Hrsg.), Arbeit im Alter (S. 125-148). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18199-4>
- Moser, B. (2013). Teamentwicklung im Wandel der Generationen. In D. Eberhardt (Hrsg.), *Together is better. Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln* (S.135-142). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-34437-4>
- Mühlenbrock, I. (2021). Alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung – Offene Fragen für Wissenschaft und betriebliche Praxis. In G. Richter (Hrsg.), *Arbeit und Altern. Eine Bilanz nach 20 Jahren Forschung und Praxis* (S.61-76). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748909378>
- Müller, A. & Weigl, M. (2014) Ressourcenorientierte Ansätze alternsgerechter Arbeitsgestaltung. *informationsdienst altersfragen*, 41(2), 3-9.
- Mümken, S. (2014). Arbeitsbedingungen und Gesundheit älterer Erwerbstätiger. *Altersübergangs-Report*, 3, 1-24. <https://doi.org/10.17185/duerpublico/45446>
- Nowossadeck, S. & Vogel, C. (2013). Aktives Altern: Erwerbsarbeit und freiwilliges Engagement. *Report Altersdaten*, 2, 4-16.
- Peters, M. (2015). Der Übergang in den (Un-)Ruhestand. *Psychotherapie im Alter*, 12(3), 325–339. https://doi.org/10.1007/978-3-662-50488-8_7
- Pimpertz, J. & Stettes, O. (2022). Silver Worker: Beschäftigung jenseits der Regelaltersgrenze aus Arbeitnehmer- und Arbeitgeberperspektive. *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 47(2), 43-63. <https://doi.org/10.2373/1864-810X.20-02-03>
- Prümper, J. & Richenhagen, G. (2011). Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Der Work Ability Index und seine Anwendung. In B. Seyfried (Hrsg.), *Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein* (S. 135- 146). W. Bertelsmann Verlag.
- Psihoda, S. (2020). *Demografie und Epidemiologie*. Wiener Neustadt: Ferdinand Porsche Fernfachhochschule GmbH.
- Rhein, T. (2016). Arbeiten im Rentenalter: Erwerbstätigkeit 65plus in Europa. *Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)*, 25, 1-8. <http://hdl.handle.net/10419/161733>

- Rimser, M. (2014). *Generation Resource Management: Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07828-7>
- Romeu Gordo, L., Gundert, S., Engstler, H., Vogel, C., & Simonson, J. (2022). Rentnerinnen und Rentner am Arbeitsmarkt: Erwerbsarbeit im Ruhestand hat vielfältige Gründe-nicht nur finanzielle. *IAB-Kurzbericht*, 8, 1-11. <https://doi.org/10.48720/IAB.KB.2208>
- Roßnagel, C.S. (2011). Berufliche Weiterbildung älterer Beschäftigter: Elemente einer umfassenden Förderstrategie. In B. Seyfried (Hrsg.), *Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein* (S. 57-64). W. Bertelsmann Verlag.
- Sandrock, S., Ausilio, G., Baszenski, N., Teipel, J., Lennings, F., Neuhaus, R. & Stowasser, S. (2015). Handlungsfeld „Arbeit gestalten“. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels* (S. 91-132). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0>
- Schiefer, G. & Hoffmann, C. (2019). Lernmotivation und Weiterbildungsbereitschaft älterer Mitarbeiter. *Hilfestellung für Führungskräfte im Rahmen agiler Personalführung*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26125-2>
- Schipfer, R. K. (2005). *Der Wandel der Bevölkerungsstruktur in Österreich. Auswirkungen auf Regionen und Kommunen*.
- Schmidt, B. (2009). *Weiterbildung und informelles Lernen älterer Arbeitnehmer*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmidt, B. (2011). Altersbilder und ihre Bedeutung für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. In B. Seyfried (Hrsg.), *Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein* (21-32). W. Bertelsmann Verlag.
- Schröder-Kunz, S. (2019). *Generationen (gut) führen. Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24097-4>
- Simonson, J. & Kortmann, L. (2022). *Bildungsbeteiligung von Menschen in der zweiten Lebenshälfte: Befunde des Deutschen Alterssurveys (DEAS) 2020/21*.

- Streuli, E., Gottschalk, K., Jordi, C. & Engler, M. (2019). Ältere Erwerbsbevölkerung – Potenziale erkennen und nutzen. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0.* (181-196). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8>
- Uhle, T. & Treier, M. (2019). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen* (4. Auflage). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25410-0>
- Ulich, E. (2018). Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. In M. Sulzverger & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Management Wissen. Was Leader erfolgreich macht* (S. 269-276). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18778-1>
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & Früchtenicht, J. D. (2007). *Herausforderung 50 plus: Konzepte zum Management der Aging Workforce: Die Antwort auf das demographische Dilemma.* John Wiley & Sons.
- Wilckens, M. R., Wöhrmann, A. M., Adams, C., Deller, J., & Finkelstein, R. (2020). Integrating the German and US perspective on organizational practices for later life work: The Later Life Work Index. In S. J. Czaja, J. Sharit, & J. B. James (Hrsg.), *Current and emerging trends in aging and work* (S. 59-79). Springer.
- Wilke, C., Portnicki, M., Froböse, I. & Biallas, B. (2019). Steigerung der Arbeitsfähigkeit – Entwicklung eines Konzepts im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 14, 392–397. <https://doi.org/10.1007/s11553-019-00709-4>
- Wöhrmann, A.M. (2015). Potenziale heben. In G. Kreis (Hrsg.), *Zukunft Personal Beschäftigung. Zwischen Praxis und Innovation, Unternehmen und Gesellschaft* (S. 77-92). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09196-5>
- Zieschang, H., Bräuning, D. & Buschner, S. (2015). Gesund bis zur Rente – Berufsumstieg als Chance für ältere Beschäftigte. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 3(69), 175-184. <https://doi.org/10.1007/BF03373956>

Online-Quellen:

Arbeitsfähigkeit erhalten KG. (20.01.2024). Arbeitsfähigkeit und Produktivität. www.waiplus.online/arbeitsfaehigkeit#definitionen [Abruf 20.01.2024]

Bonin, H. (18.11.2023). Ein Bonus-Malus-System für die Pensionen. Der Standard. <https://www.derstandard.at/story/3000000195717/ein-bonus-malus-system-f252rdie-pensionen> [Abruf am 04.02.2024]

<https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/demographische-prognosen/bevoelkerungsprognosen-fuer-oesterreich-und-die-bundeslaender> [Abruf am 05.09.2023]

Finsel, J. (23.08.2022). Later Life Workplace Index. <https://www.leuphana.de/portale/late-life-workplace-index/llwi.html> [Abruf am 10.01.2024]

Statistik Austria. (2023). Demographisches Jahrbuch 2021. https://www.statistik.at/fileadmin/user_upload/Demographisches-JB-2021_Web-barrierefrei.pdf [Abruf am 05.09.2023]

Thomas, T. & Paškvan, M. (14.März 2023). Austrian Economic Barometer. Im Fokus: Arbeitskräftemangel. Statistik Austria. https://www.statistik.at/fileadmin/pages/257/AustrianEconomicBarometer_2023_03_14.pdf [Abruf am 05.09.2023]

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Haus der Arbeitsfähigkeit.....	12
Abbildung 2: Prozessmodell von BGF als gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung	21
Abbildung 3: Silver Work Haus.....	25
Abbildung 4: Later Life Workplace Index.....	26
Abbildung 5: Die 4 Handlungsfelder des NestorGold Gütesiegels.....	33
Abbildung 6: Zertifizierungsprozess Nestor ^{Gold} Gütesiegel.....	33
Abbildung 7: Great Place to Work Modell.....	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Work Ability Index	24
-------------------------------------	----