

# Sastamala



Age  
Management  
Masterclass

Sehen Sie sich die Beispiele für bewährte Verfahren an, die aus verschiedenen EU-Ländern gesammelt wurden, und lassen Sie sich inspirieren für Ihre Arbeit.

Unsere Beispiele eignen sich für Personalmanager, die Altersmanagementmaßnahmen in ihren Unternehmen durchführen.

Die Beispiele können auch als Schulungsinstrument für Lehrer, Ausbilder und Dozenten an verschiedenen Bildungseinrichtungen dienen.

Alle Fallstudien sind verfügbar unter:

<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

---

## Unternehmen

---

Sastamala

Ein Interview mit Riitta Hietala, Personalleiterin der Stadt Sastamala

## SEKTOR

---

Fünfter: Stadtverwaltung

## Spezifikation

---

Die Gemeinde vertritt die lokale Verwaltungsebene in Finnland und fungiert als grundlegende, selbstverwaltete Verwaltungseinheit des Landes.

## Webseite

---

<http://www.sastamala.fi>

## Hauptgründe für die Entscheidung zur Umsetzung der Altersmanagement-massnahmen

---

Als kommunaler Arbeitgeber hat die Stadt Sastamala eine große Anzahl von Mitarbeitern, die meistens eine lange berufliche Laufbahn haben. So wird in den Arbeitsgemeinschaften ein großes stillschweigendes Wissen gesammelt, dessen Beibehaltung eine Herausforderung für den Ruhestand der Arbeitnehmer darstellen kann. Darüber hinaus ist es aufgrund der langen beruflichen Laufbahn eine Herausforderung, das Ausbildungsniveau der Mitarbeiter anzugleichen.

## Dimension des Altersmanagements

---

### Lernen, Training und lebenslanges Lernen

- Organisation der Arbeit, die dem Lernen und der Entwicklung förderlich ist – beispielsweise im Rahmen von Teams und Gruppen mit gemischtem Alter;
- Nutzung älterer Arbeitnehmer und ihrer besonderen Qualifikationen sowohl als Förderer der Weiterbildung älterer und junger Arbeitnehmer als auch als organisatorischer "Wissenspool".

### Beschäftigungsaustritt und der Übergang in den Ruhestand

- flexible Übergangsformen

### Gesundheitsschutz und -förderung sowie Arbeitsplatzgestaltung

- ergonomische Arbeitsplätze (Neu)gestalten

### Umfassende Ansätze

- Die Betonung der Vermeidung von Problemen mit dem Altersmanagement

## Erwartetes Ergebnis

---

- Längere berufliche Laufbahn für die Mitarbeiter.
- effektiver Transfer von stillschweigendem (implizitem) Wissen vor der Pensionierung.

## Unser Weg zum Altersmanagement

---

Mit Arbeitskräften, die sich dem Rentenalter nähern, wird eine Aussprache vereinbart, um die Möglichkeit zu schaffen, alle notwendigen stillschweigenden Kenntnisse weiterzugeben, die die Arbeitsstelle sonst zu verlieren droht. Es wurde jedoch festgestellt, dass es von Vorteil ist, nur die wirklich gut brauchbaren Kenntnisse weiterzugeben, die auch beibehalten werden sollen. Manche Arbeitsmodelle können oder sollen auch erneuert werden, anstatt sie einfach so zu belassen wie bisher. Dies ist von Fall zu Fall zu bestimmen.

Es wurde festgestellt, dass flexible Arbeitszeiten den Bedürfnissen von Arbeitnehmern aller Altersgruppen entsprechen, da es viele Arten von Stellenbeschreibungen gibt. Schichtarbeit und Büroarbeit können beide von flexiblen Arbeitszeiten profitieren. Gerade für Schichtarbeiter ist eine gewisse Flexibilität bei der Planung der geleisteten Arbeitsstunden wichtig. Jeder Arbeitnehmer wird Familienangelegenheiten oder andere private Vorhaben haben, die von Zeit zu Zeit eine gewisse Flexibilität benötigen.

Einige haben auch Möglichkeiten zum Homeoffice, die vor allem im letzten Jahr an Bedeutung gewonnen hat. Sicherlich gibt es für einige Berufe, z. B. in Lehre und Pflege, gewisse Herausforderungen, aber während der Pandemie wurden viele praktikable Lösungen gefunden. Telearbeit kann anstrengend sein, wenn sie sehr lange andauert, aber manchmal kann sie eine positive Alternative sein, wenn dadurch die Mühen des Pendelns verhindert werden. Einzelne kurze Arbeitseinsätze können das Pendeln aber erfordern.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit von Teilzeitarbeit und für die jüngeren Mitarbeiter ist auch ein Teilpflegeurlaub gesetzlich möglich. Es wird versucht, die Möglichkeit des Pflegeurlaubs für alle zur Verfügung zu stellen. Auch auf Wunsch der Arbeitnehmer werden Teilzeitleösungen in allen Abteilungen der Stadt Sastamala weithin organisiert. Durch diese Lösung wurden die Arbeitsjahre der Mitarbeiter länger, gesünder und angenehmer gemacht.

## Stärken und Schwächen des gewählten Ansatzes

---

### **Stärken:**

Das Personal behält seine Arbeitsfähigkeit und das Gefühl der Arbeitserfüllung bis zur Pensionierung. Implizites (stillschweigendes) Wissen wird im Betrieb gesichert und weiter genutzt. Die Mitarbeiter halten ihre Fähigkeiten auf dem neuesten Stand.

### **Schwächen:**

Nur Vollzeitbeschäftigte erhalten konsequent eine Zusatzausbildung.

## Der Aha! Moment während des Prozesses

---

Jeder sollte sich selbst herausfordern, die Dinge aus unterschiedlichen Perspektiven am Arbeitsplatz zu betrachten. Die Aufgaben anderer Mitarbeiter sehen von außen betrachtet oft anders aus, als sie tatsächlich sind. Der Tagesrhythmus der Büroangestellten ist sehr unterschiedlich zu jenem der Arbeiter in der Produktion. Allerdings ist das Gehalt für alle mehr als nur das, was sie erhalten, wenn sie jeden Morgen - oder Abend für die Schichtarbeiter - in der Fabrik zur Arbeit kommen. Einige gehen zur Arbeit, um die Rechnungen zu bezahlen. Für andere sind ihre Kollegen der Grund. Die Menschen bleiben Jahr für Jahr länger in der Arbeit. Einige verbringen einen guten Teil ihres Lebens damit, für denselben Arbeitgeber zu arbeiten. Es sollte als die Verantwortung des Arbeitgebers angesehen werden, sich um seine Arbeitnehmer zu kümmern, wie es ein Teil eines de facto-Sozialvertrags ist.

Allen Arbeitnehmern die Möglichkeit zu bieten, eine gewisse Flexibilität zu haben, wenn es um die Arbeitszeit geht, erwies sich als sehr vorteilhaft. Flexible Arbeitszeiten entsprechen den Bedürfnissen der Arbeitnehmer aller Altersgruppen, die sich geringfügig unterscheiden, da es viele Arten von Stellenbeschreibungen gibt und unterschiedliche Altersgruppen tendenziell unterschiedliche Bedürfnisse haben.

Sowohl Schichtarbeit als auch Büroarbeit können von flexiblen Arbeitszeiten profitieren. Es stellt sich heraus, dass es für diejenigen, die Schichtarbeit leisten, sehr wertvoll ist, wenn Ihre Stimme gehört wird, wenn ihre Arbeitsstunden wertgeschätzt werden. Schließlich hat jeder von Zeit zu Zeit Familienveranstaltungen, persönliche Gründe oder andere Dinge, die eine gewisse Flexibilität vom Arbeitgeber benötigen. Diese Bedürfnisse zu hören, schadet dem Unternehmensergebnis überhaupt nicht. Was passiert, ist ein Gemeinschaftsgefühl am Arbeitsplatz zu schaffen, das zahlreiche kleine Vorteile hat, die in Zahlen schwer zu bestimmen sind.

## Massnahmen zur Unterstützung dieser Initiative

---

Wie gesetzlich vorgeschrieben, wird dem gesamten Personal alle drei Jahre ein Weiterbildung angeboten. Darüber hinaus erstellt jede Abteilung jährlich maßgeschneiderte Schulungspläne für ihre Mitarbeiter.

## Monitoring der Auswirkungen

---

Das Gesetz schreibt vor, dass allen fest beschäftigten Arbeitnehmern alle drei Jahre eine Weiterbildung angeboten werden muss. Diese Merkmale gelten für alle Mitarbeiter, unabhängig vom Alter. Der Sinn dieser Weiterbildung ist, ein gewisses Maß an Einheitlichkeit im ganzen Land zu gewährleisten, wenn es um bestimmte Gruppen von Arbeitnehmern geht, z. B. Krankenschwestern oder Lehrer.

Darüber hinaus erstellt jede Abteilung jährlich maßgeschneiderte Trainings-Pläne für ihre Mitarbeiter. Diese maßgeschneiderten Schulungen richten sich speziell an die Sektoren, in denen ihre Arbeitsprozesse verändert wurden oder die sich in den grundlegenden Bereichen des Arbeitsplatzes verändert haben.

Der Schulungsbedarf des Personals wird das Jahr über erfasst und führt zu einer gemeinsamen Ausbildungszeit für alle Mitarbeiter. Gleiches gilt für die obligatorische und zusätzliche Ausbildung in den Abteilungen. Die Zeit und der Ort sind so festgelegt, dass die Mehrheit teilnehmen kann. Der beste Ort für die Ausbildung ist üblicherweise und am Arbeitsplatz, da hier die Anreise selbstverständlich geregelt ist.

Arbeitnehmer, die sich während der Zusatzausbildung in Elternzeit befinden, können immer individuelle Regelungen in Anspruch nehmen. Es wird niemand gezwungen, zur Ausbildung den Elternurlaub zu unterbrechen.

Teilzeit- und Zeitarbeitskräfte genießen leider nicht alle Vorteile der Ausbildung. Einige von ihnen arbeiten seit langem für die Stadt, aber ihre rechtliche Stellung als Leiharbeiter schließt sie von der obligatorischen Ausbildung aus. Dies ist ein anhaltendes Problem ohne einfache Lösung. Es konnten einige individuelle Lösungen gefunden werden, die jedoch nur für den Einzelfall gelten. Rechtlich gesehen ist die obligatorische Ausbildung nur für festangestellte Vollzeitbeschäftigte offen. Manchmal besteht die einzige Lösung darin, dass dem Arbeitnehmer die notwendigen Qualifikationen angeboten werden, um eine dauerhafte Anstellung zu erhalten.

## Positive Auswirkungen der Initiative

---

Ein wichtiger Teil guten Altersmanagements ist die Planung der Pensionierung von Mitarbeitern. Die Alterspläne für alle Mitarbeiter können im Voraus geplant werden, was den Transfer von nützlichem stillschweigendem Wissen innerhalb ihrer jeweiligen Arbeitsgemeinschaften erleichtert. So wertvoll erfahrene Arbeiter auch sind, sie bleiben nicht für immer. Ihre Qualitäten können jedoch übertragen werden. Es muss aber darauf hingewiesen werden, dass nicht jedes bisschen stillschweigendes Wissen übertragen werden muss. Einige alte Gewohnheiten können vergessen werden, und neuen Platz geben.

Der größte Vorteil einer ordnungsgemäßen Altersverwaltung und Weiterbildung für Mitarbeiter besteht darin, dass die Arbeitnehmer eine lange Laufbahn bei demselben Arbeitgeber verfolgen. Arbeitnehmer mit viel Erfahrung und Ausbildung sind produktiver und verrichten ihre Arbeit mit Freude, unabhängig von ihrer Berufsbeschreibung. Für einen kommunalen Arbeitgeber ist dieser Effekt ein wichtiger Stein auf dem Weg zur Schaffung einer gut geführten Gemeinde.

Erasmus+: Age Management Masterclass  
2018-1-CZ01-KA202-048133



# Age Management Masterclass

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

\*\*\*

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

\*\*\*

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

\*\*\*

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

\*\*\*

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä. Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemyksiä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

\*\*\*

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union