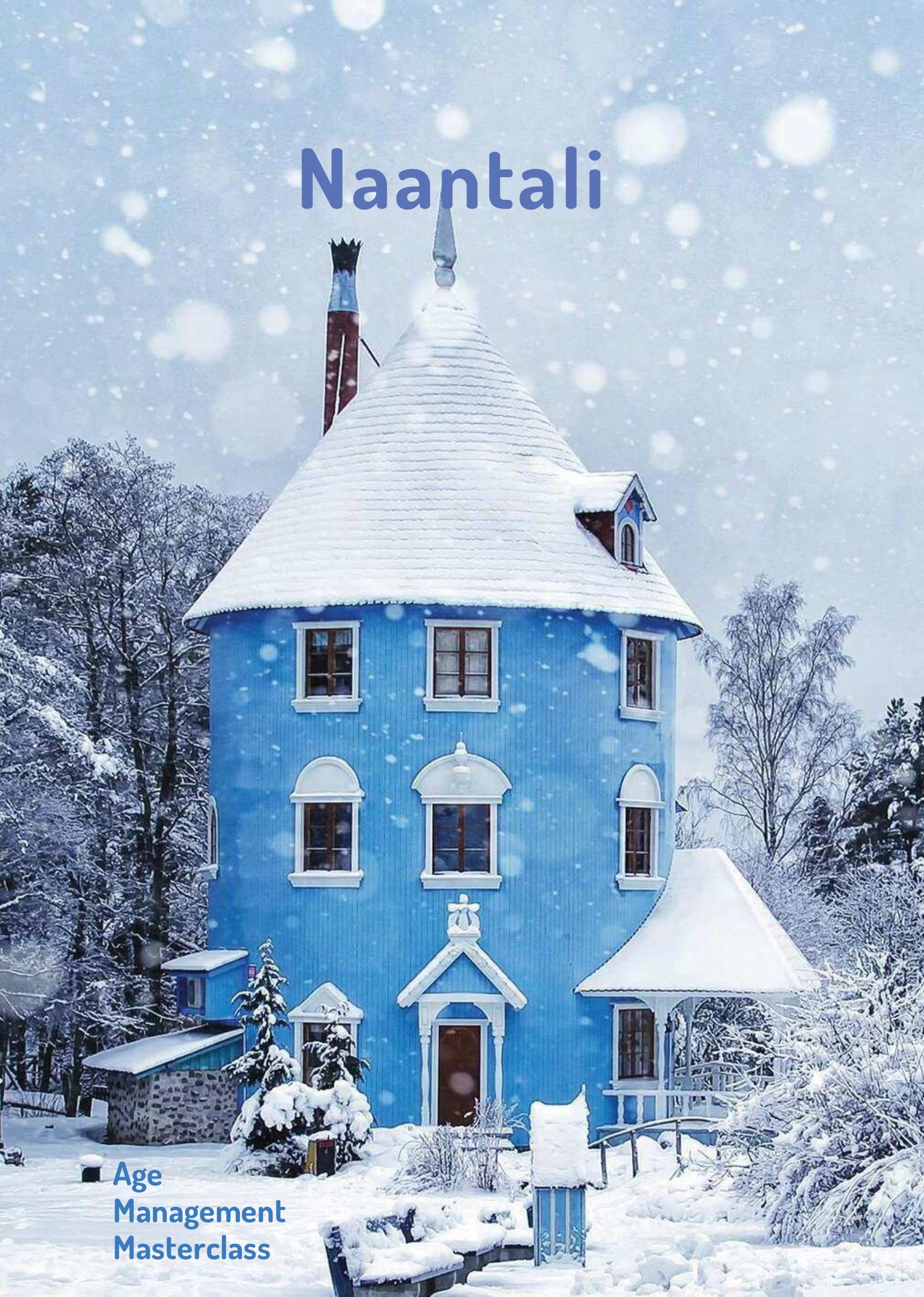


# Naantali



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

---

Stadtgemeinde Naantali  
Arbeitsmedizinische Dienstleistungen im Auftrag der Stadt Raisio

## Sektor

---

Fünfter Sektor: Regierung

## Spezialisierung

---

Naantali ist eine Stadt im Südwesten Finnlands, die als eines der wichtigsten touristischen Zentren des Landes zur Sommerzeit bekannt ist. Die Gemeinde hat 19.389 Einwohner (31. Juli 2020) und liegt in der Region Südwestfinnland, 14 Kilometer westlich von Turku.

Die Stadt umfasst eine Fläche von 311,50 Quadratkilometern. Der größte Teil dieses Gebiets liegt auf Inseln, aber die Mehrheit der Bevölkerung lebt auf dem Festland. Die meisten Inseln sind mit Wald und Ackerland bedeckt, während das Festland hauptsächlich aus Wohngebieten besteht.

Die Stadt beschäftigt 1.241 Mitarbeiter, davon 354 über 55 Jahre.

## 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 gemischten Alters;
- 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
- Möglichkeit des Vorruhestands im Alter von 61 Jahren

### Gesundheitsschutz und -förderung sowie Arbeitsplatzgestaltung

- ergonomische Arbeitsplatz (Neu)Gestaltung
- regelmäßige Besuche, Check-ups und Interventionen von Ergotherapeuten und Physiotherapeuten

### Umfassende Ansätze

- Fokus auf Vermeidung von Problemen mit dem Altersmanagement

## Erwartetes Ergebnis

---

Das Altersmanagementprogramm der Stadt Naantali zielt darauf ab, die Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmern aller Altersgruppen zu erhalten, indem unter anderem die Krankheitsrate gesenkt und das durchschnittliche Rentenalter älterer Arbeitnehmer erhöht wird.

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

---

Aufgrund der Altersstruktur innerhalb der Organisation rechnet die Stadt damit, dass jedes Jahr etwa 3 bis 4 % der Mitarbeiter in den Ruhestand gehen werden. Da die ältere Generation die Zahl der Jüngeren überstieg, versuchte die Stadt, den potenziellen zukünftigen Arbeitskräftemangel durch eine Verbesserung ihrer Altersmanagement-Praktiken auszugleichen. 2003 hat die Stadt ein Altersmanagement-Programm eingeführt.

## Unser Weg zum Altersmanagement

---

Das Altersmanagement-Programm von Naantali richtet sich an „Senioren“ ab 55 Jahren. Es umfasst folgende Elemente:

### Leistungsüberprüfung

Sobald ein Arbeitnehmer 55 Jahre alt wird, muss der Arbeitgeber alle altersbedingten Erwägungen besprechen. Diese Diskussion ist Teil der jährlichen Überprüfung des Mitarbeiters, wird aber separat dokumentiert. Während des Meetings werden die individuellen Bedürfnisse des Mitarbeiters sowie eventuelle körperliche oder geistige Einschränkungen besprochen. Dies ermöglicht Anpassungen, wo nötig, um sicherzustellen, dass der Mitarbeiter motiviert und produktiv bis zur Pensionierung bleibt.

### Organisatorische Veränderungen der Arbeit

Nach der Leistungsüberprüfung mit 55 Jahren muss der Arbeitgeber prüfen, wie die Arbeitsbelastung älterer Arbeitnehmer verringert werden kann, einschließlich der Suche nach Alternativen zu Arbeitsmustern und Arbeitszeiten. Auch die ergonomischen Aspekte der täglichen Aufgaben des Arbeitnehmers müssen untersucht werden. Ist der Arbeitnehmer handlungsunfähig geworden und kann seine derzeitige Arbeit nicht weiterführen, kann die Stadt dem Mitarbeiter vorübergehend andere Aufgaben übertragen, um seine Fähigkeiten für andere, geeignetere Arbeiten zu verbessern. In der Praxis wurde eine solche interne Veränderung innerhalb der Organisation durch befristete Verträge umgesetzt.

### Mentoring und Mitarbeiterschulung

Wertvolles stilles Wissen (d. h. der Erfahrungsschatz) älterer Arbeitnehmer wird durch inoffizielles Mentoring, bei dem neue Rekruten im Rahmen ihrer Einführung mit einem höheren Mitarbeiter zusammenarbeiten, effektiv auf jüngere Arbeitnehmer übertragen. Die Partnerschaft zwischen verschiedenen Altersgruppen ist für beide von Vorteil. Zu diesem stillen Wissen gehören Wissen zur Geschichte und den Werten des Arbeitsplatzes, den Arbeitsweisen und den erwarteten Verhaltensnormen. Dieses Wissen hilft jüngeren Arbeitnehmern, sich schneller zu integrieren, während die neuen Perspektiven und das aktuelle Wissen, das häufig von jüngeren Einsteigern zur Verfügung gestellt wird, wiederum älteren Arbeitnehmern zugute kommen.

Die Stadt ist der Ansicht, dass alle Mitarbeiter die Fähigkeit erhalten sollten, während ihrer gesamten Karriere zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Die Schulungspläne werden jährlich für alle Mitarbeiter unabhängig vom Alter erstellt. Alle Mitarbeiter können an Schulungsprogrammen und Seminaren teilnehmen.

### Verbesserte Angebote zur beruflichen Gesundheitsvorsorge

Die von der Stadt beauftragte betriebliche Gesundheitsversorgung umfasst zusätzliche Dienstleistungen für ältere Mitarbeiter. Ein umfassender Gesundheitscheck ist alle 2 Jahre bis zur Pensionierung verfügbar, mit Screening auf bestimmte Erkrankungen, die im höheren Alter auftreten können, wie Herz-Kreislauf-Probleme oder das Auftreten von Muskel-Skelett-Erkrankungen. Ziel ist es, potenzielle Risiken zu erkennen und frühzeitig Maßnahmen zu ergreifen, um deren Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit zu verhindern oder zu mindern. Wenn medizinisch gerechtfertigt, können die Mitarbeiter körperliche Rehabilitationsbehandlungen in Form verschiedener Arten von Physiotherapie in Anspruch nehmen. Die Kosten für diese Behandlungen werden vom Arbeitgeber für bis zu 10 Besuche übernommen.

### Das SENIOR Team

Das "Senior Team" ist Teil eines umfassenderen Unternehmensausschusses, der sich dem Engagement der Mitarbeiter widmet. Die neun Mitglieder des SENIOR-Teams sind für die

Organisation von Veranstaltungen und Informationsveranstaltungen vorgesehen, um das Wohlergehen älterer Arbeitnehmer zu erhalten. Das SENIOR Team erhält ein jährliches Budget von 14.500 Euro, das für die Organisation kultureller Ausflüge wie Theaterausflüge sowie die Subventionierung der Nutzung von Sportanlagen verwendet wird.

### Ausbildung des Managements

Um mit einer alternden Erwerbsbevölkerung wirksam umgehen zu können, muss das Management die sich wandelnde Natur der individuellen Arbeitsfähigkeit erkennen und verstehen. Die meisten Manager von Naantali haben eine JET-Ausbildung (Specialist Qualification in Management) absolviert. Dabei handelt es sich um eine allgemeine Managementqualifikation, die auf die Verbesserung der Führungsqualitäten abzielt. Sie wird durch regelmäßige Seminare und Projekte ergänzt, um sicherzustellen, dass das theoretische Wissen angewendet und aktualisiert wird.

### Stärken und Schwächen unseres Ansatzes

---

#### Stärken:

Folgende Faktoren tragen zum anhaltenden Erfolg des Programmes bei:

- Rechtsgrundlage: Rechtsvorschriften und Politik in Finnland zur Förderung der Alterspflege, wodurch das Programm noch wichtiger wird;
- Unternehmenskultur: eine Managementkultur, die darauf trainiert ist, die unterschiedlichen Arbeitsfähigkeiten verschiedener Menschen zu erkennen, und ein Mentoring-Prozess, der den Wert älterer Arbeitnehmer demonstriert;
- Einbeziehung von Führungskräften: Schulung und Sensibilisierung für Führungskräfte;
- Sichtbarkeit des Projektes: ein engagiertes und enthusiastisches Senior-Team, das sich weiterhin auf das Altersbewusstsein konzentriert;
- Koordinierung der Interessenträger: offene Diskussion altersbezogener Fragen zwischen Management und Arbeitnehmern während des Leistungsüberprüfungsprozesses;
- Externe Unterstützung: Nutzung des Fachwissens externer Berufsmediziner;
- Vielfalt der Maßnahmen: ein systematischer Ansatz und der Einsatz einer Vielzahl von Maßnahmen, einschließlich Humanressourcen, Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und Rehabilitation.

**Schwächen:** wurden keine identifiziert

### Massnahmen zur Unterstützung dieser Initiative

---

Wie gesetzlich vorgeschrieben, sind alle finnischen Gemeinden verpflichtet, ein CPD-Programm für ihre Mitarbeiter durchzuführen. CPD steht für Continuing Professional Development (CPD) und ist der Begriff, der verwendet wird, um die Lernaktivitäten zu beschreiben, die Fachleute unternehmen, um ihre Fähigkeiten zu entwickeln und zu verbessern. Es ermöglicht das Lernen, bewusst und proaktiv zu werden, anstatt passiv und reaktiv.

Es gibt eine Vielzahl von Ansätzen für die berufliche Entwicklung, einschließlich Beratung, Coaching, Praxisgemeinschaften, Unterrichtseinheiten, Mentoring, reflektierende Betreuung und technische Hilfe.

Die berufliche Weiterentwicklung hilft den Mitarbeitern, nicht nur beruflich kompetent zu sein, sondern sich auch darin auszuzeichnen. Es sollte ein kontinuierlicher Prozess sein, der sich in der gesamten Betreuung des Einzelnen fortsetzt. Die aktive Weiterbildung stellt sicher, dass Wissen und Fähigkeiten relevant und aktuell bleiben.

## Monitoring der Auswirkungen

---

Die Auswirkungen des Programms werden mit Fragebögen zur Mitarbeiterzufriedenheit überwacht, und die Anzahl der Tage, an denen die Arbeitnehmer an Schulungen teilnehmen, werden jedes Jahr überwacht. Das Gesetz schreibt vor, dass allen fix angestellten Arbeitnehmern eine Zusatzausbildung angeboten wird. Diese Schulungen richten sich an alle Mitarbeiter, unabhängig vom Alter.

Der Schulungsbedarf des Personals wird das ganze Jahr über aufgezeichnet. Gleiches gilt für die obligatorische und zusätzliche Ausbildung in den Abteilungen.

## Positive Auswirkungen der Initiative

---

Die Zahl der Krankheitstage ist bei den leitenden Angestellten zurückgegangen. Gleichzeitig ist das durchschnittliche Renteneintrittsalter von 59,4 Jahren im Jahr 2012 auf 61,5 Jahre im Jahr 2013 gestiegen.

Etwa 50 % der leitenden Angestellten haben im Rahmen der umfassenden betrieblichen Gesundheitsvorsorge von der Physiotherapie profitiert. Es gibt mehrere Beispiele dafür, dass Arbeitnehmer über das offizielle Rentenalter hinaus erwerbstätig bleiben.

## Persönliche Empfehlung

---

Alle anderen Organisationen sollten leicht in der Lage sein, die Elemente dieses Programms zu übertragen, insbesondere:

- Diskussionen über spezifische vorrangige Fragen bei Leistungsüberprüfungen mit dem Arbeitgeber nach dem 55. Lebensjahr;
- verbesserte betriebliche Gesundheitsvorsorge; und
- Schulung des Managements in Fragen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit.

Quelle: Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Fallstudie "Age management in the City of Naantali", 2016.

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



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