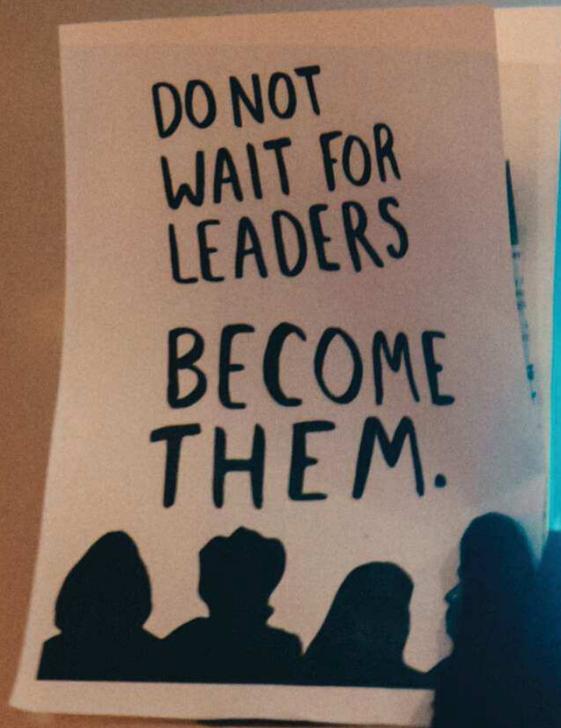


Berner



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

Berner Ltd

Mehiläinen (derzeitiger Arbeitsmediziner der Berner AG)

Ilmarinen Mutual Pension Insurance Company

Sektor

Sekundär: Hersteller von Hygieneprodukten, Wasch- und Pflanzenschutzmitteln sowie Ethanol und lösemittelhaltigen Produkten.

Spezialisierung

Die Berner AG, gegründet 1883, ist Hersteller von Hygieneprodukten, Wasch- und Pflanzenschutzmitteln sowie Ethanol- und Lösungsmittelprodukten. Darüber hinaus agiert das Unternehmen als Großhändler von Markenprodukten auf dem finnischen Markt. In Finnland beschäftigt das Unternehmen 380 Mitarbeiter mit einem Durchschnittsalter von 44 Jahren. 83 Mitarbeiter sind über 55 Jahre alt, davon 54 über 58 Jahre. Diese Gruppe ist mit Aufgaben von Büroarbeit über Schichtarbeit in einer Fertigungsanlage bis hin zur Logistik tätig.

Da es sich um ein Familienunternehmen handelt, waren gutes Management und das Wohlergehen der Mitarbeiter schon immer zentrale Anliegen. Das Unternehmen ist bekannt für bewährte Verfahren in diesem Bereich, von der Einführung des Gewinnbeteiligungsprogramms im Jahr 1946 bis hin zur Bereitstellung kürzerer Arbeitswochen, eines längeren Mutterschaftsurlaubs und einer umfassenden Gesundheitsversorgung für seine Arbeitnehmer. Berner hat 2010 ein strukturiertes Altersmanagementprogramm ins Leben gerufen. Dies resultierte aus der Erkenntnis, dass die Arbeitskräfte immer älter wurden und dass die Spanne des Pensionsantrittsalters in Finnland mit 63 bis 68 Jahren sehr weit ist. Neben der Fortführung der Tradition des „Wohlbefindens der Mitarbeiter“ ermöglichte das Programm eine bessere Vorhersage und Planung von Veränderungen der Personalressourcen.

Das Altersmanagementprogramm der Berner AG ist Teil der allgemeinen Wohlfühlpolitik für alle Mitarbeiter. Ihre Aktivitäten ergänzen traditionellere Gesundheits- und Sicherheitsaktivitäten wie Risikobewertung und Präventionsmaßnahmen.

Dimension des Altersmanagements

Gesundheitsschutz und -förderung sowie Arbeitsplatzgestaltung

- ergonomischer Arbeitsplatz (neu)gestaltet

Lernen, Training und lebenslanges Lernen

- Nutzung älterer Arbeitnehmer und ihrer besonderen Qualifikationen sowohl als Förderer der Weiterbildung für ältere und jüngere Arbeitnehmer als auch als organisatorisches "Wissen" - auch stilles Wissen

Umfassende Ansätze

- Fokus auf der Vermeidung von Problemen mit dem Altersmanagement

Erwartetes Ergebnis

Das Altersmanagementprogramm der Berner AG zielt darauf ab, das Arbeitsumfeld zu verbessern und ältere Arbeitnehmer zu halten. Das Programm gilt für Arbeitnehmer ab 55 Jahren. Spezifische Programmziele sind:

- Entwicklung und Förderung des Altersmanagements durch Stärkung altersbedingter Kenntnisse auf Managementebene;

- Stärkung eines positiven Ansatzes für Alter und Alterung auf individueller und gemeinschaftlicher Ebene;
- Wissenssicherung - sicherzustellen, dass die Erfahrung der leitenden Angestellten auf die Nachfolger übertragen wird;
- Erhaltung der Arbeits- und Funktionsfähigkeit, der Ressourcen und der Motivation der leitenden Angestellten;
- die Erfahrung, das Know-how und das Engagement der leitenden Angestellten wert zu schätzen; und
- Senkung der betrieblichen Ruhestandskosten durch Verringerung der Zahl der Arbeitnehmer, die aufgrund von Arbeitsunfähigkeit vorzeitig in den Ruhestand treten.

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 jüngere Generation übertrifft, versuchte die Stadt, den potenziellen zukünftigen Arbeitskräftemangel durch eine Verbesserung ihrer Altersmanagement-Praktiken auszugleichen. Seit 2003 hat die Stadt ein Altersmanagementprogramm durchgeführt.

Unser Weg zum Altersmanagement

Die Unternehmenssteuerungsgruppe HR KESU begann 2009 mit der Entwicklung des Senior-Programms als integraler Bestandteil der Gesamtmanagementstrategie des Unternehmens.

Das Programm wurde von HR KESU mit Hilfe der Ilmarinen Mutual Pension Insurance Company geplant und entwickelt. Nachdem das Programm konzipiert worden war, halfen Führungskräfte, leitende Angestellte, Arbeitnehmervertreter und Sicherheitsvertreter, das Programm durch Online- und direkte Kommunikation ins Leben zu rufen. Führungskräfte und leitende Angestellte wurden über den Inhalt des Programms informiert, und die leitenden Angestellten wurden ermutigt, daran teilzunehmen.

Das Altersmanagementprogramm der Berner AG umfasst vier verschiedene Elemente:

Managementaktivitäten

Das Programm umfasst folgende Managementaktivitäten:

- Erstellung eines Plans zur Aufnahme potenzieller Nachfolger in Führungspositionen;
- Erstellung eines Karriereplans für alternde Arbeitnehmer im Rahmen ihrer jährlichen Leistungsüberprüfung;
- Ausbildung von Führungskräften für ein erfolgreiches Altersmanagement; und
- Vermittlung von Mentoring/Begleitung für jüngere Mitarbeiter durch ältere Arbeitnehmer, um den Wissenstransfer zu gewährleisten (einschließlich "stillschweigendes Wissen", das aus Erfahrung gewonnen wurde). Die vielleicht größte Herausforderung in diesem Bereich besteht darin, dass einzelne Mitarbeiter das stillschweigende Wissen, das sie mit sich führen, identifizieren und lernen, wie sie dieses Wissen jüngeren Nachfolgern vermitteln können. Die Ausbildung von Führungskräften im allgemeinen Altersmanagement hat dazu beigetragen, diese Herausforderung zu bewältigen.

Arbeitsgemeinschaft und Arbeitsumfeld

Zu den Aktivitäten der Arbeitsgemeinschaft und des Arbeitsumfelds gehören:

- Sensibilisierung für altersbezogene Fragen in Abteilungsitzungen sowie kollektiven Konsultationstagen;
- Verteilung regelmäßiger Fragebögen, um Rückmeldungen der Mitarbeiter zu erhalten;

- Organisation maßgeschneiderter Schulungen, um sicherzustellen, dass ältere Arbeitnehmer auf dem neuesten Stand bleiben, z. B. in der Informationstechnologie und im systembezogenen Bereich;
- Ausarbeitung eines Plans zur Aufnahme potenzieller Nachfolger älterer Arbeitnehmer; Und
- Organisation einer Seniorenveranstaltung auf jährlicher Basis zur Sensibilisierung für die im Rahmen des Seniorenprogramms verfügbaren Leistungen.

Individuelle Arbeitsfähigkeit

Das Programm verbessert und erhält die Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer auf folgende Weise:

- gegebenenfalls besondere Arbeitszeitregelungen schaffen, einschließlich der Einführung von Altersteilzeit;
- gegebenenfalls Anpassungen an Stellenbeschreibungen vornehmen (z. B. Ersetzen von körperlich anstrengenden Aufgaben, wie z. B. Heben schwerer Gegenstände, durch leichtere Arbeitsaufgaben oder alternativ wechseln zu einer anderen Arbeitsplatzposition);
- Mitarbeiter ab 58 Jahren, die sich für die Verbesserung ihrer Gesundheit durch körperliche Aktivitäten bemühen, bekommen die Möglichkeit, dass der Anbieter von Arbeitsmedizin ein individuell zugeschnittenes Fitnessprogramm (einschließlich jährlicher Fitnessstests), alle zwei Jahre durchgeführte Gesundheitschecks und ergonomische Arbeitsplatzbewertungen ausarbeitet;
- Vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter, die 58 Jahre und älter sind und am individuellen Fitnessprogramm teilnehmen (einschließlich der Vorlage eines Fortschrittstagebuchs an ihren Vorgesetzten), bekommen die Möglichkeit, je nach Alter Seniorenurlaubstage auf einer gleitenden Skala von 5 bis 8 Tagen zu sammeln; und
- die Organisation von Rentenschulungen zusammen mit der Rentenversicherung Ilmarinen und dem betrieblichen Gesundheitsdienstleister, um das Bewusstsein für die Folgen von Ruhestand und Alterung, die Verbesserung der Altersrente bei längerer Berufstätigkeit und gesundheitsbewusster Lebensführung zur Kompensation von Krankheit und eingeschränkter Funktionsfähigkeit zu schärfen.

Die Arbeitsreserve

Die Arbeitsrücklage ist ein Register der pensionierten Berner AG-Mitarbeiter, die zum Zeitpunkt ihrer Pensionierung ihr Interesse bekundet haben, kontaktiert zu werden, um sich für die Teilnahme an kurzfristigen Aufträgen zu melden. Zu diesen zweckgebundenen Aufgaben gehören z. B. die Überbrückung von Personalengpässen oder die regelmäßige Schulung des Personals. Das Register wird laufend aktualisiert und umfasst derzeit 10 Personen.

Stärken und Schwächen unseres Ansatzes

Folgende Faktoren trugen wesentlich zum anhaltenden Erfolg des Programms bei:

- Rechtsgrundlage: Rechtsvorschriften und Politik in Finnland zur Förderung der Alterspflege und der nachhaltigen Beschäftigung;
- Koordinierung der Interessenträger und Einbeziehung von Führungskräften: Konsultationsansatz zwischen Management und Arbeitnehmern, Sensibilisierung und spezifische Schulungen für Führungskräfte mittlerer Ebene;
- Managementfokus: Altersmanagement als Schlüsselaspekt eines effektiven Ressourcenmanagements am Arbeitsplatz, insbesondere der Nachfolgeplanung;
- Motivation des Personals: hohe Beteiligung aller Mitarbeiter an unternehmensorganisierten Aktivitäten/Programmen/Schulungen dank der durchgeführten attraktiven Maßnahmen;
- Vielfalt der Maßnahmen: systematischer Ansatz und Start einer Reihe von Maßnahmen auf Management-, Arbeits- und Einzelebene;

- Externe Unterstützung: Unterstützung durch den externen Betrieblichen Gesundheitsdienstleister und die Rentenversicherung;
- Kultur der Gleichstellung: Mentoring-Programme, um den Wissenstransfer zu gewährleisten, der jüngeren Arbeitnehmern hilft, die Erfahrung ihrer älteren Kollegen zu schätzen.

Massnahmen zur Unterstützung dieser Initiative

Berner bietet seinen Mitarbeitern über die ePassi-Plattform sportliche und kulturelle Vorteile sowie Pendlervorteile. (ePassi ist ein finnisches Zahlungssystem, das 2007 eingeführt wurde. Ziel ist es, das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu unterstützen. Anstatt Sportgutscheine zu verteilen, gab es die Idee eines Bezahlsystems, das auf Mobiltelefonen basiert. ePassi ist die führende mobile Zahlungslösung für subventionierte Mitarbeiterleistungen.)

Das Unternehmen und sein Personal arbeiten nach diesem Verhaltenskodex: Das Altersmanagement der Berner Gruppe, die Personal- und Verhaltensordnung <https://www.berner.fi/wp-content/uploads/2018/08/berner-group-ethical-code-of-conduct-personnel.pdf>

Monitoring der Auswirkungen

Mehiläinen (der derzeitige Arbeitsmediziner der Berner AG) nutzt ein digitales Tool zur Erhebung von Gesundheit und Wohlbefinden, das in ein Patienteninformationssystem auf dem Markt integriert ist und es ermöglicht, wertvolle Informationen über das Wohlbefinden, die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit des Personals für die Unternehmensführung zu generieren. Die Daten der Erhebung bieten einen Rahmen für das Management der Arbeitsfähigkeit und des beruflichen Wohlbefindens.

Die elektronische betriebliche Gesundheitserhebung ist in das Patienteninformationssystem integriert, mit dem wertvolle Informationen für den Einzelnen und auf Konzernebene für die Unternehmensleitung generiert werden können. Die Erhebung umfasst Bereiche wie die Lebensumstände der Mitarbeiter, den Gesundheitszustand, das psychische Wohlbefinden am Arbeitsplatz, die Kooperation am Arbeitsplatz, das Wohlbefinden am Arbeitsplatz, Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation.

Die durch die Umfrage erzeugten Informationen, ergänzt mit den vorhandenen Informationen und Erfahrungen von Mehiläinen in verschiedenen Branchen und den für sie typischen Herausforderungen, ermöglichen eine umfassende und kostengünstige Möglichkeit, einen ganzheitlichen Überblick über die Situation des Personalwesens zu schaffen.

Die Ergebnisse der Umfrage werden jedem einzelnen Mitarbeiter und auf Konzernebene umfassend an die Unternehmensleitung und das Personalmanagement gemeldet. Auf der Grundlage der aktuellen Statusdefinition kann ein konkreter Plan für bedarfsorientierte Dienstleistungen und deren Zuordnung zum gesamten Personal erstellt werden, vom Management der Personalknappheit bis zur Leistungsoptimierung.

Positive Auswirkungen der Initiative

Das Altersmanagementprogramm der Berner AG hat sich bewährt.

Senkung der Rentenkosten: Die Zahl der Personen, die aufgrund von Arbeitsunfähigkeit in den Ruhestand gehen, war in den letzten Jahren nahezu Null, was wiederum die Rentenkosten sehr niedrig gehalten hat. Auch das durchschnittliche Renteneintrittsalter ist von 63,5 Jahren im Jahr 2009 auf 64,5 Jahre im Jahr 2012 gestiegen (im Vergleich zu einem nationalen Durchschnitt von 60,9 Jahren im Jahr 2012).

Reduzierter Krankenstand: Die Berner AG hat eine niedrige Krankenstandsquote von 3 %, ohne großen Unterschied zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern.

Programmteilnahme: Mehr als 90 % der förderungsberechtigten Mitarbeiter nutzen das individuelle Fitnessprogramm und die jährlichen Fitnesstests, die es ihnen ermöglichen, Seniorenurlaubstage zu erhalten. 65 Prozent der Beschäftigten nutzen den subventionierten Sport.

Zufriedenheit der Mitarbeiter: Die Ergebnisse der jährlichen Fragebögen zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz haben auf eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter im Allgemeinen und mit dem Altersmanagementprogramm im Besonderen hingewiesen.

Anerkennung: Im Februar 2013 erhielt das Programm der Berner AG den National Working Life Award (Suomen työelämäpalkinto), eine formelle Anerkennung, die jedes Jahr an eine Organisation verliehen wird, die sich hervorragend um die Verbesserung des Arbeitslebens bemüht und ein Beispiel für Best Practices ist. Der Preis wird vom Fonds für den Nationalen Arbeitslebenspreis (Työelämäpalkinnon rahasto) verliehen, der vom Ministerium für Soziales und Gesundheit und dem finnischen Innovationsfonds Sitra ins Leben gerufen wurde.

Das Unternehmen setzt sein Engagement für die Verbesserung des Wohlbefindens aller Mitarbeiter fort. 2013 wurde ein Altersmanagementprogramm für Junioren (36 Jahre und jünger) ins Leben gerufen.

Persönliche Empfehlung

Folgende Aspekte des Programms sind auf andere Organisationen aller Größen und Sektoren übertragbar:

- Karriereplanung nach dem 55. Lebensjahr im Rahmen jährlicher Leistungsüberprüfungen;
- Management-Schulungen zum Thema Altersmanagement;
- frühzeitige Nachfolgeplanung und Zeit zur Einarbeitung;
- Betreuung/Begleitung für jüngere Arbeitnehmer durch ältere Arbeitnehmer;
- Fragen zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz;
- gezielte Ausbildung älterer Arbeitnehmer;
- flexible Arbeitsbedingungen (Aufgaben und Zeit);
- Bewusstsein für altersgerechte Arbeitsplätze bei älteren Arbeitnehmern genauso wie bei der gesamten Belegschaft

Größere Organisationen würden es leicht haben, die hier beschriebenen subventionierten Sportaktivitäten, altersbezogenen individuellen Fitnessprogramme, jährlichen Fitnesstests, halbjährlichen Gesundheitschecks und Seniorenurlaubstage zu übernehmen. Solche Maßnahmen wären jedoch für kleine und mittlere Organisationen schwieriger umzusetzen.

Basierend auf:

Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Fallstudie "Altersmanagement bei Berner Ltd", 2016

Berner AG Webseite und Bildbank

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