

DIN-Normenausschuss Ergonomie (NAErg)

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort	6
Nationaler Anhang NA (informativ) Literaturhinweise	7
Vorwort	8
Einleitung	9
1 Anwendungsbereich	12
2 Normative Verweisungen	12
3 Begriffe	12
4 Leitsätze	15
5 Führung und altersinklusive Organisationskultur	16
5.1 Altersinklusive Governance und Führung	16
5.1.1 Allgemeines	16
5.1.2 Anforderungen	16
5.1.3 Empfehlungen:	17
5.2 Altersinklusive Organisationskultur	17
5.2.1 Allgemeines	17
5.2.2 Anforderungen	17
5.2.3 Empfehlungen	18
5.3 Kommunikation am Arbeitsplatz	18
5.3.1 Allgemeines	18
5.3.2 Empfehlungen — interne Kommunikation	18
5.3.3 Empfehlungen — externe Kommunikation	18
5.4 Chancengleichheit und Verhinderung von Altersdiskriminierung	19
5.4.1 Allgemeines	19
5.4.2 Anforderungen	19
5.4.3 Empfehlungen	19
5.5 Positives Image von älteren Beschäftigten	19
5.5.1 Allgemeines	19
5.5.2 Empfehlungen	19
5.6 Anerkennung älterer Beschäftigter	20
5.6.1 Allgemeines	20
5.6.2 Empfehlungen	20
6 Personalplanung, Einstellung/Wiedereingliederung und Arbeitszuteilung	20
6.1 Personalplanung	20
6.1.1 Allgemeines	20
6.1.2 Anforderungen	20
6.1.3 Empfehlungen	21
6.2 Einstellung und Wiedereingliederung von älteren Beschäftigten	21
6.2.1 Allgemeines	21
6.2.2 Anforderungen	21
6.2.3 Empfehlungen	21
6.3 Arbeitszuteilung	22
6.3.1 Allgemeines	22
6.3.2 Empfehlungen	22
7 Arbeitsgestaltung	22
7.1 Fähigkeiten der Beschäftigten — Berücksichtigung von Individualität	22
7.1.1 Allgemeines	22
7.1.2 Empfehlungen	23
7.2 Flexible Arbeitsformen	23
7.2.1 Allgemeines	23
7.2.2 Anforderungen	24
8 Gesundheit und Wohlergehen	25

8.1	Gesundheitsmanagement am Arbeitsplatz	25
8.1.1	Allgemeines	25
8.1.2	Anforderungen	25
8.1.3	Empfehlungen	25
8.2	Körperliche Gesundheit am Arbeitsplatz	26
8.2.1	Allgemeines	26
8.2.2	Empfehlungen	26
8.3	Psychische und soziale Gesundheit am Arbeitsplatz	26
8.3.1	Allgemeines	26
8.3.2	Empfehlungen	27
8.4	Demenz am Arbeitsplatz	28
8.4.1	Allgemeines	28
8.4.2	Empfehlungen	28
8.5	Betriebliche Gesundheitsförderung	29
8.5.1	Allgemeines	29
8.5.2	Anforderungen	29
8.5.3	Empfehlungen:	29
8.6	Arbeits- und Gesundheitsschutz	30
8.6.1	Allgemeines	30
8.6.2	Anforderung	30
8.7	Programm zur Risikobeurteilung	30
8.7.1	Allgemeines	30
8.7.2	Empfehlungen	30
8.8	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	31
8.8.1	Allgemeines	31
8.8.2	Anforderungen	31
8.8.3	Empfehlungen	31
9	Berufliche Weiterentwicklung	32
9.1	Allgemeines	32
9.2	Fortlaufende Planung der beruflichen Weiterentwicklung	32
9.2.1	Allgemeines	32
9.2.2	Empfehlungen	32
9.3	Aus- und Weiterbildungslösungen	33
9.3.1	Allgemeines	33
9.3.2	Anforderungen	33
9.3.3	Empfehlungen	33
9.4	Ermöglichung von Entwicklungsschritten, Arbeitsplatzwechseln und Auszeiten	34
9.4.1	Allgemeines	34
9.4.2	Empfehlungen	34
10	Wissensmanagement und generationsübergreifende Zusammenarbeit	35
10.1	Wissensmanagement	35
10.1.1	Allgemeines	35
10.1.2	Empfehlungen	35
10.2	Generationsübergreifende Zusammenarbeit	35
10.2.1	Allgemeines	35
10.2.2	Empfehlungen	35
11	Digitalisierung der Arbeitsplätze und Innovationen	36
11.1	Digitalisierung der Arbeitsplätze	36
11.1.1	Allgemeines	36
11.1.2	Anforderungen	36
11.1.3	Empfehlungen	37
11.2	Mitgestaltung und Beteiligung an der Entwicklung	37
11.2.1	Allgemeines	37
11.2.2	Empfehlungen	37
12	Nachfolgeplanung	38
12.1	Allgemeines	38
12.2	Anforderungen	38

12.3	Empfehlungen	38
13	Übergang in den Ruhestand	38
13.1	Planung des Übergangs	38
13.1.1	Allgemeines	38
13.1.2	Empfehlungen	39
13.2	Übergang in den Ruhestand und individuelle Lösungen	39
13.2.1	Allgemeines	39
13.2.2	Anforderung	39
13.2.3	Empfehlung	39
13.3	Beratung zur Vorbereitung für das Leben im Ruhestand	39
13.3.1	Allgemeines	39
13.3.2	Empfehlungen	40
14	Fortsetzung der Erwerbstätigkeit	40
14.1	Allgemeines	40
14.2	Fortsetzung der Erwerbstätigkeit, Einbindung und Aufrechterhaltung des Kontakts	40
14.2.1	Allgemeines	40
14.2.2	Empfehlung	40
14.3	Individuelle Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten	40
14.3.1	Allgemeines	40
14.3.2	Empfehlungen	41
15	Nutzen des Ökosystems der alternden Belegschaft für die Organisation	41
15.1	Allgemeines	41
15.2	Ältere Beschäftigte	42
15.3	Gemeinschaftsgruppen	42
15.3.1	Allgemeines	42
15.3.2	Empfehlungen	43
15.4	Ältere Unternehmer, Selbstständigkeit, Kleinstunternehmen	43
15.4.1	Allgemeines	43
15.4.2	Empfehlungen für das Unternehmertum von älteren Menschen	43
15.4.3	Empfehlungen für Selbstständige, Kleinstunternehmen und Unterauftragnehmer	44
16	Planung der Finanzkompetenz und Zuschüsse und Belohnungen	44
16.1	Finanzkompetenz	44
16.1.1	Allgemeines	44
16.1.2	Empfehlungen	44
16.2	Zuschüsse und Belohnungen	45
16.2.1	Allgemeines	45
16.2.2	Empfehlungen	45
17	Ständige Verbesserung – Bewertungsinstrumente	45
17.1	Allgemeines	45
17.2	Empfehlungen	46
Anhang A (informativ)	Konzepte und Auswirkungen des Alterns	47
A.1	Konzepte	47
A.2	Auswirkungen	47
A.3	Wichtige Erkenntnisse	48
Anhang B (informativ)	Individuelle fortlaufende Planung der beruflichen Weiterentwicklung	50
Anhang C (informativ)	Bewertungsinstrumente für eine altersinklusive Belegschaft	52
C.1	Allgemeines	52
C.2	Feedback der Beschäftigten durch qualitative und quantitative Verfahren	52
C.3	Selbstbewertung/Audits/Checklisten	53
C.4	Umsetzung der Empfehlungen	53
C.5	Messgrößen	54
Anhang D (informativ)	Beispiele für Messgrößen zur Messung des Erfolgs und der Ergebnisse	55
D.1	Allgemeines	55
D.2	Bereiche einer altersinklusive Belegschaft und Messgrößen	55
Anhang E (informativ)	Empfehlungen und Lösungen für kleine und mittlere Organisationen	59
E.1	Allgemeines	59
E.2	Empfehlungen für KMU	59

Anhang F (normativ) Zusammenfassung der Anforderungen 61

Literaturhinweise 64

Bilder

Bild 1 — Wegweiser zur Implementierung der Leitlinien und Anforderungen für eine
altersinklusiven Belegschaft 11

Bild 2 — Nutzen des Ökosystems der alternden Belegschaft für die Organisation 42

Tabellen

Tabelle 1 — Leitsätze 15

Tabelle C.1 — Ausschnitt aus einer Umfrage auf der Grundlage der Empfehlungen zur Messung
des Erfolgs der Umsetzung der Leitlinie zur altersinklusiven Belegschaft 53

Tabelle C.2 — Beispiel einer Umsetzungs-Checkliste auf der Grundlage der Empfehlungen zur
Messung des Erfolgs der Umsetzung der Leitlinie für alternde Belegschaften 54

Tabelle D.1 — Beispiel für Messgrößen zur Messung des Erfolgs der Umsetzung der Leitlinie für
eine altersinklusiven Belegschaft 55

Tabelle D.2 — Beispiel für finanzielle Messgrößen zur Messung des Erfolgs der Umsetzung der
Leitlinie 57

Tabelle D.3 — Beispiel für die Berichterstattung zur Führung 58

Tabelle D.4 — Beispiel für die Berichterstattung zur Personalplanung 58

Tabelle D.5 — Beispiel für die Berichterstattung zu Gesundheit und Wohlergehen 58

Tabelle F.1 — Strategien und öffentliche Erklärungen 61

Tabelle F.2 — Leitfaden und Verfahren 61

Tabelle F.3 — Gesundheit 62

Tabelle F.4 — Unterstützung 63

Nationales Vorwort

Dieses Dokument enthält die deutsche Übersetzung der Internationalen Norm ISO 25550:2022, die vom Technischen Komitee ISO/TC 314 „Ageing societies“ erarbeitet wurde, dessen Sekretariat von BSI (Vereinigtes Königreich) gehalten wird.

Das zuständige deutsche Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 023-00-07 AA „Alternde Gesellschaften“ im DIN-Normenausschuss Ergonomie (NAErg).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. DIN ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Für die in diesem Dokument zitierten Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 6385	siehe	DIN EN ISO 6385
ISO 7010	siehe	DIN EN ISO 7010
ISO 9001:2015	siehe	DIN EN ISO 9001:2015-11
ISO 9241-20	siehe	DIN EN ISO 9241-20
ISO 9241-112	siehe	DIN EN ISO 9241-112
ISO 21801-1	siehe	DIN EN ISO 21801-1
ISO 26000	siehe	DIN EN ISO 26000
ISO 26800	siehe	DIN EN ISO 26800
ISO 30401	siehe	DIN ISO 30401
ISO 30414	siehe	DIN ISO 30414
ISO 45001:2018	siehe	DIN EN ISO 45001:2023-12
ISO/TR 22411	siehe	DIN CEN ISO/TR 22411*

Aktuelle Informationen zu diesem Dokument können über die Internetseiten von DIN (www.din.de) durch eine Suche nach der Dokumentennummer aufgerufen werden.

* Veröffentlichung in Vorbereitung.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN CEN ISO/TR 22411^{*}, *Ergonomie-Daten zur Verwendung bei der Anwendung von ISO/IEC Guide 71:2014*

DIN EN ISO 6385, *Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen*

DIN EN ISO 7010, *Graphische Symbole — Sicherheitsfarben und Sicherheitszeichen — Registrierte Sicherheitszeichen*

DIN EN ISO 9001:2015-11, *Qualitätsmanagementsysteme — Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015*

DIN EN ISO 9241-20, *Ergonomie der Mensch-System-Interaktion — Teil 20: Ein ergonomischer Ansatz für die Barrierefreiheit innerhalb der ISO 9241-Reihe*

DIN EN ISO 9241-112, *Ergonomie der Mensch-System-Interaktion — Teil 112: Grundsätze der Informationsdarstellung*

DIN EN ISO 21801-1, *Kognitive Zugänglichkeit — Teil 1: Allgemeiner Leitfaden*

DIN EN ISO 26000, *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung*

DIN EN ISO 26800, *Ergonomie — Genereller Ansatz, Prinzipien und Konzepte*

DIN EN ISO 45001:2023-12, *Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit — Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung (ISO 45001:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 45001:2023*

DIN ISO 30401, *Wissensmanagementsysteme — Anforderungen*

DIN ISO 30414, *Personalmanagement — Leitlinien für das interne und externe Human Capital Reporting*

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsinstitute (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von Technischen Komitees von ISO durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale staatliche und nichtstaatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Normungsthemen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktives, Teil 1 beschrieben. Es sollten insbesondere die unterschiedlichen Annahmekriterien für die verschiedenen ISO-Dokumentenarten beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktives, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der erhaltenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname dient nur zur Unterrichtung der Anwender und bedeutet keine Anerkennung.

Für eine Erläuterung des freiwilligen Charakters von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO, en: World Trade Organization) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT, en: Technical Barriers to Trade) berücksichtigt, siehe www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 314, *Ageing societies*, erarbeitet.

Rückmeldungen oder Fragen zu diesem Dokument sollten an das jeweilige nationale Normungsinstitut des Anwenders gerichtet werden. Eine vollständige Auflistung dieser Institute ist unter www.iso.org/members.html zu finden.

Einleitung

0.1 Alternde Belegschaft

Jeder Mensch altert. Das Alter ist ein Kontinuum. Der jüngere Beschäftigte von heute wird der ältere Beschäftigte von morgen sein. Die Beschäftigten werden voraussichtlich länger leben. Wenn Einzelpersonen, Organisationen und Gemeinschaften Menschen eine sinnvolle, produktive, mehrstufige und mehrdimensionale Laufbahn bieten, ist dies eine gute Möglichkeit, eine generationsübergreifende Belegschaft an sich zu binden.

Proaktive Organisationen profitieren von der Erfahrung älterer Beschäftigter, indem sie ihre Laufbahnmodelle erweitern und neue Entwicklungspfade und Rollen schaffen, die diesen Beschäftigten entgegenkommen. Dies kann die aktive Beteiligung älterer Beschäftigter fördern und den Ruf und das Image der Organisation in der Gesellschaft verbessern. Auf diese Weise wird auch ein ausgewogenerer Arbeitsplatz geschaffen, an dem Erfahrungen ausgetauscht werden und die Harmonie zwischen den Generationen gefördert wird. Die Anwendung dieser Anforderungen und Leitlinien kann dazu beitragen, eine starke, generationsübergreifende Belegschaft aufzubauen und das Risiko der Altersdiskriminierung zu minimieren. Organisationen mit einer altersinklusiven Belegschaft können produktiver werden und haben einen Wettbewerbsvorteil, wenn diese Leitlinien befolgt werden.

Ältere Beschäftigte können für die Organisation unter anderem folgenden Nutzen haben:

- Verringerung von Absentismus, Burnout, Fluktuation, Einstellungskosten und Verletzungen am Arbeitsplatz;
- Verbesserungen bei Innovationen und Barrierefreiheit sowie beim Engagement, der Motivation, der Bindung und der Produktivität der Beschäftigten;
- Synergieeffekte durch die Verknüpfung neuer und vorhandener Fähigkeiten der Belegschaft, die die Produktivität und Innovationsfähigkeit der Organisation steigern können;
- Kosteneffizienz, wenn die Organisation in die Fähigkeiten und Gesundheit investiert, um die Inklusion von älteren Beschäftigten in die Belegschaft sicherzustellen;
- Ausgleich von Arbeitskräftemangel;
- Verbesserung des Images der Organisation.

0.2 Anwendung dieses Dokuments

Der Later Life Workplace Index (LLWI) [24] wurde als Ausgangspunkt für dieses Dokument verwendet. Der LLWI besteht aus neun Dimensionen, die ein altersinklusives Organisationsklima und die Führung sowie spezifischere altersinklusive Praktiken in Bezug auf die Arbeitsgestaltung, das Gesundheitsmanagement, die persönliche Entwicklung, das Wissensmanagement, den Übergang in den Ruhestand, Weiterbeschäftigungsoptionen und die Versicherungen und Vorsorge abdecken. Dieses Dokument enthält allgemeine Anforderungen und Leitlinien, um den Business Case einer altersinklusiven Belegschaft zu unterstützen, und leistet einen Beitrag zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030 der Vereinten Nationen. Dies umfasst u. a. die Ziele Nr. 3 „Gesundheit und Wohlergehen“, Nr. 4 „Hochwertige Bildung“, Nr. 5 „Geschlechtergleichheit“, Nr. 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“, Nr. 9 „Industrie, Innovation und Infrastruktur“ und Nr. 10 „Weniger Ungleichheiten“.

Die COVID-19-Pandemie hat mehrere neue Probleme aufgezeigt, die ältere Beschäftigte betreffen. Diese sind in ISO/PAS 45005 beschrieben.

Eine altersinklusive Belegschaft ist interdisziplinär, komplex und hängt von vielen Stakeholdern und Systemen ab. Daher gibt es Dokumente, die sich auf ältere Beschäftigte beziehen, z. B. ISO 30415 und ISO/TR 30406.

Dieses Dokument kann in Verbindung mit den Managementsystemen, Personalprogrammen, den Programmen für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Programmen zur Förderung von Vielfalt und Inklusion, Pflege der sozialen Verantwortung einer Organisation oder eigenständig verwendet werden, wenn kein formales Arbeitsplatzprogramm zur Unterstützung einer altersinklusiven Belegschaft vorhanden ist. Anhang F bietet dem Anwender einen Überblick über einige Schlüsselthemen und deren Relevanz.

0.3 Wegweiser

Bild 1 bietet einen Überblick über die Struktur dieses Dokuments.

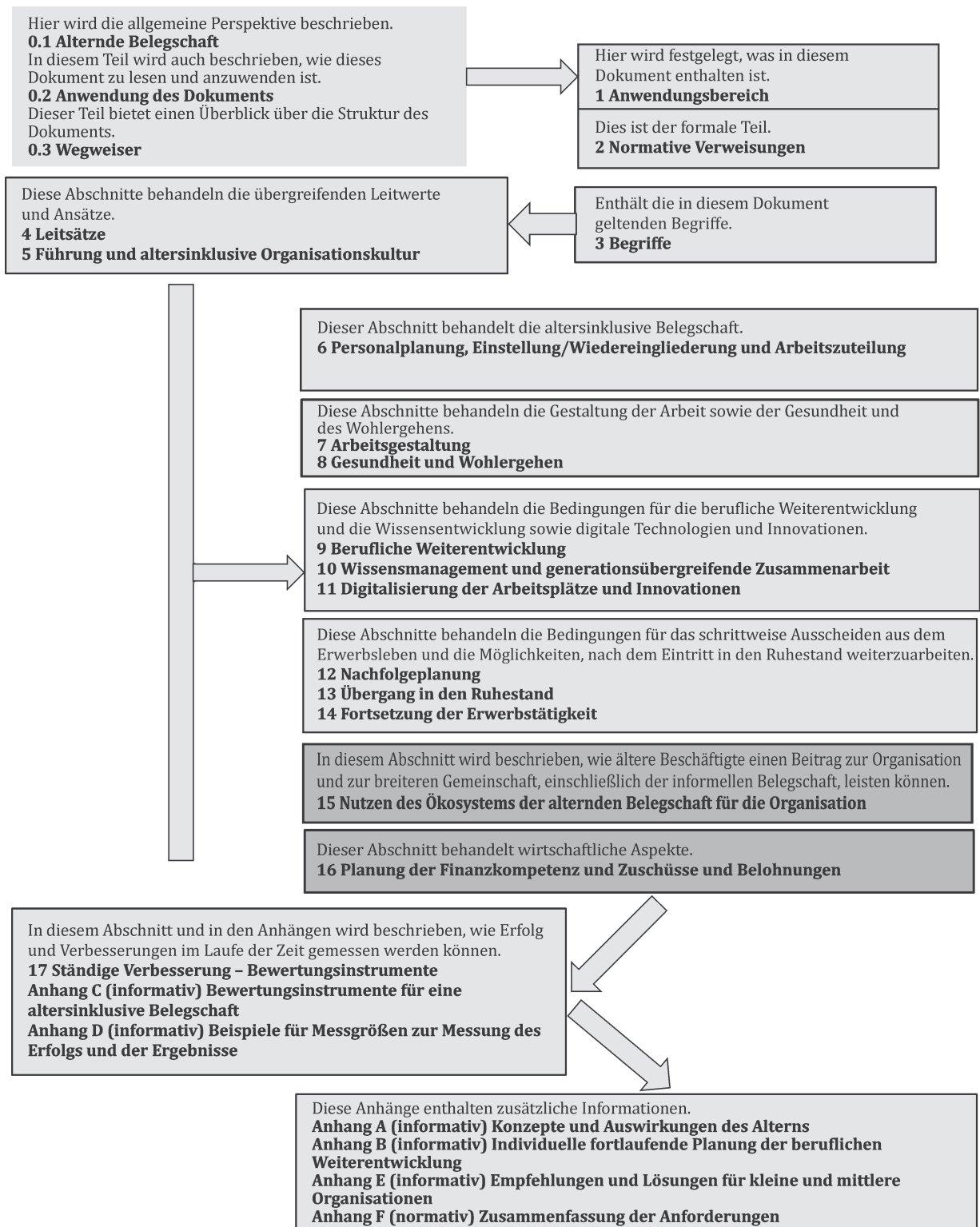


Bild 1 — Wegweiser zur Implementierung der Leitlinien und Anforderungen für eine altersinklusive Belegschaft

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument enthält Anforderungen und Leitlinien für die Schaffung einer altersinklusiven Belegschaft, die einen Mehrwert für Organisationen, Beschäftigte, Gemeinschaften und andere Stakeholder darstellen kann. Dieses Dokument ermöglicht es Organisationen und anderen Stakeholdern, eine altersinklusiven Belegschaft zu entwickeln, umzusetzen, aufrechtzuerhalten und zu unterstützen. Es bietet älteren Beschäftigten, die intern oder extern für die Organisation arbeiten, die Möglichkeit, produktiv zu sein.

Dieses Dokument ist anwendbar für alle Organisationen, unabhängig von ihrer Art oder Größe, für alle Arbeitsverhältnisse und für alle Formen von Beziehungen zwischen Organisationen und Beschäftigten.

Obwohl Organisationen alle Beschäftigten unabhängig von ihrem Alter integrieren müssen, konzentrieren sich diese Anforderungen und Leitlinien speziell auf ältere Beschäftigte.

ANMERKUNG Das bedeutet nicht, dass jüngere Beschäftigte ausgenommen sind. Organisationen können diese Anforderungen und Leitlinien entsprechend ihrer eigenen Rolle und ihrem spezifischen Kontext anpassen.

2 Normative Verweisungen

Es gibt keine normativen Verweisungen in diesem Dokument.

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- ISO Online Browsing Platform: verfügbar unter <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: verfügbar unter <https://www.electropedia.org/>

3.1

alternde Gesellschaft

demographische Entwicklung hin zu einer im Durchschnitt älteren Bevölkerung

3.2

Barrierefreiheit

Umfang, in dem Produkte, Systeme, Dienstleistungen, Umgebungen und Einrichtungen durch Menschen aus einer Bevölkerungsgruppe mit den weitesten Benutzererfordernissen, Merkmalen und Fähigkeiten genutzt werden können, um identifizierte Ziele in identifizierten Nutzungskontexten zu erreichen

[QUELLE: ISO 9241-112:2017, 3.15, modifiziert — Anmerkung zum Begriff wurde entfernt.]

3.3

Beschäftigter

Person, die Arbeit oder arbeitsbezogene Tätigkeiten ausführt, die im Einflussbereich der Organisation stehen

Anmerkung 1 zum Begriff: Personen leisten Arbeit oder arbeitsbezogene Tätigkeiten im Rahmen unterschiedlicher Vereinbarungen, bezahlt oder unbezahlt, beispielsweise regelmäßig oder vorübergehend, zeitweise oder saisonal, gelegentlich oder auf Teilzeitbasis.

Anmerkung 2 zum Begriff: Beschäftigte schließen die oberste Leitung sowie leitendes und nicht leitendes Personal ein.

Anmerkung 3 zum Begriff: Die Arbeit oder die arbeitsbezogenen Tätigkeiten, die im Einflussbereich der Organisation ausgeführt werden, können durch bei der Organisation angestellte Beschäftigte, Beschäftigte von externen Anbietern, Auf-

tragnehmer, Einzelpersonen, Leiharbeitnehmer und andere Personen erbracht werden, soweit die Organisation Anteil am Einfluss auf ihre Arbeit oder arbeitsbezogene Tätigkeiten hat, entsprechend dem Kontext der Organisation.

[QUELLE: ISO 45001:2018, 3.3]

3.4

Belegschaft

Menschen, die eine Dienstleistung oder Arbeit erbringen, um zu Geschäftsergebnissen oder Organisationsergebnissen beizutragen

[QUELLE: ISO 30400:2016, 10.1]

3.5

alternde Belegschaft

Entwicklung der Anzahl älterer Menschen in der *Belegschaft* (3.4)

Anmerkung 1 zum Begriff: Das spezifische Alter, ab dem ein Mensch als älter gilt, ist je nach Land, Branche und anderen Faktoren unterschiedlich.

3.6

Arbeitsplatz

Bereich(e), in dem/denen die Tätigkeiten der *Beschäftigten* (3.3) ausgeführt werden

[QUELLE: ISO/TR 25901-1:2016, 2.1.8.35]

3.7

Organisationskultur

Werte, Denkweisen und Praktiken, die die Handlungs- und Verhaltensweisen der Menschen und Organisationen beeinflussen

[QUELLE: ISO 30400:2016, 3.2]

3.8

Humankapital

Wert des kollektiven Wissens, der Fähigkeiten und Fertigkeiten der *Beschäftigten* (3.3) einer Organisation

[QUELLE: ISO 30400:2016, 4.1, modifiziert — „Mitarbeiter“ wurde durch „Beschäftigte“ ersetzt.]

3.9

Stakeholder

Person oder Organisation, die eine Entscheidung oder Tätigkeit beeinflussen kann, die davon beeinflusst sein kann, oder die sich davon beeinflusst fühlen kann

BEISPIEL Kunden, Eigentümer und Menschen in einer Organisation sowie Lieferanten, Banken, Gewerkschaften, Betriebsräte, Partner oder die Gesellschaft, zu der auch Wettbewerber- oder Interessengruppen gehören können.

[QUELLE: ISO 30400:2016, 5.1]

3.10

Diversität

Charakteristika der Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Menschen

Anmerkung 1 zum Begriff: Diversität umfasst Faktoren, die die Identitäten und Perspektiven beeinflussen, die Menschen bei der Interaktion am Arbeitsplatz einbringen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Diversität kann dazu beitragen, von anderen, die nicht gleich sind, zu lernen, Würde, Respekt und Inklusion für alle an den Tag zu legen und am *Arbeitsplatz* (3.6) eine Umgebung und Praktiken zu schaffen, die das Lernen von anderen fördern, um Vorteile aus diversen Perspektiven zu gewinnen.

[QUELLE: ISO 30400:2016, 9.1]

3.11

Inklusion

Prozess des Integrierens aller *Stakeholder* (3.9) in die Kontexte einer Organisation

Anmerkung 1 zum Begriff: Leitfaden, Prozesse und Praktiken einer Organisation, die fair und unparteiisch angewendet werden, können einen altersinklusiven *Arbeitsplatz* (3.6) unterstützen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Dazu gehört, dass die gesamte *Belegschaft* (3.4) Zugang zu Möglichkeiten und Ressourcen hat, um ihren Beitrag zur Organisation leisten zu können.

Anmerkung 3 zum Begriff: Dazu gehört, dass die *Stakeholder* (3.9) aus verschiedenen Gruppen akzeptiert und willkommen geheißen werden, dass sie die Möglichkeit haben, sich zu äußern, und dass sie ein Gefühl der Zugehörigkeit entwickeln.

[QUELLE: ISO 30400:2016, 9.5, modifiziert — „Praktik“ wurde durch „Prozess“ ersetzt; vorhandene Anmerkungen zum Begriff wurden entfernt und neue hinzugefügt.]

3.12

Finanzkompetenz

Fähigkeit, Finanzinformationen zu ermitteln, abzurufen, zu bewerten und effektiv zu nutzen

3.13

Wohlergehen

Zustand des Wohlbefindens, der Gesundheit und des Glücks

[QUELLE: ISO 17679:2016, 3.3, modifiziert — „Gefühl“ wurde durch „Zustand“ ersetzt; Anmerkung zum Begriff wurde entfernt.]

3.14

Nachfolgeplanung

Prozess der Ermittlung und Entwicklung derjenigen aktuell *Beschäftigten* (3.3), die das Potential haben, Schlüsselpositionen in der Organisation zu besetzen

[QUELLE: ISO 30400:2016, 4.11, modifiziert — „Mitarbeiter“ wurde durch „Beschäftigte“ ersetzt.]

3.15

altersinklusiv

Einbeziehung aller *Stakeholder* (3.9) in organisatorische Kontexte, wobei Menschen unterschiedlichen Alters fair und gleich behandelt und in alle Aspekte der Organisation einbezogen werden

3.16

altersinklusive Belegschaft

Beschäftigte (3.3) unterschiedlichen Alters, die alle fair und gleich behandelt und in organisatorische Prozesse einbezogen werden

3.17

Altersdiskriminierung

Stereotypisierung, Voreingenommenheit und Diskriminierung gegenüber Menschen aufgrund ihres Alters

Anmerkung 1 zum Begriff: Altersdiskriminierung kann viele Formen annehmen, z. B. eine voreingenommene Haltung, diskriminierende Praktiken oder institutionelle Leitfaden und Praktiken, die stereotype Ansichten verstetigen.

[QUELLE: WHO, 2021 [23]]

3.18
Arbeitszuteilung

Zuteilung
Prozess des Analysierens und Zuteilens von Arbeit an alle *Beschäftigten* (3.3), unabhängig vom Alter

3.19
Gesundheitskompetenz

Fähigkeit, Gesundheitsinformationen zu ermitteln, abzurufen, zu bewerten und effektiv zu nutzen

3.20
Wissensmanagement

Kombination von Prozessen, Maßnahmen, Verfahren und Lösungen, die die Erstellung, Pflege und Verbreitung des Wissens der Organisation sowie den Zugang zu diesem ermöglichen

Anmerkung 1 zum Begriff: Dies ist besonders wichtig bei einer *alternden Belegschaft* (3.5), um den Transfer zwischen verschiedenen Generationen von *Beschäftigten* (3.3) zu ermöglichen. Ein Wissensmanagementsystem umfasst die Kultur, Struktur, Steuerung und Führung des Wissensmanagements der Organisation sowie Rollen, Zuständigkeiten, die Planungstechnologie, Prozesse, den Betrieb usw.

[QUELLE: ISO 30400:2016, 14.1, modifiziert — Anmerkung zum Begriff wurde hinzugefügt.]

4 Leitsätze

Die Organisation bietet eine altersinklusive Belegschaft, die die folgenden Leitsätze in den Phasen der Planung, Gestaltung, Durchführung und Bewertung berücksichtigt und sich an alle Beschäftigten und Stakeholder richtet (siehe Tabelle 1). In der Organisation gelten Führungsprinzipien und Leitsätze, die auf den zugrundeliegenden Prinzipien der sozialen Verantwortung basieren, um altersinklusive Leitfaden im Zusammenhang mit der Belegschaft zu unterstützen und umzusetzen, und entwickelt eine Organisationskultur, die diese Leitfaden unterstützt.

ANMERKUNG Die Organisation kann sich an ISO 26000 orientieren, wo Leitlinien zu den zugrundeliegenden Prinzipien der sozialen Verantwortung, zur Einbindung von Stakeholdern und zur Integration von sozial verantwortlichem Verhalten in die Organisation, wie z. B. in Bezug auf eine altersinklusive Belegschaft, enthalten sind.

Tabelle 1 — Leitsätze

Leitsatz	Einzelheiten
Angemessenheit der Arbeit	Die Organisation unterstützt und ergreift Maßnahmen, die zeigen, dass sie Beschäftigung und angemessene Arbeit für alle Beschäftigten bietet. Die Organisation schätzt ihre Beschäftigten und schafft ein sinnerfülltes Arbeitsumfeld.
Führung und Integrität	Die Führung der Organisation beweist Integrität, indem sie Strategien, Abläufe und Werte in Bezug auf eine altersinklusive Belegschaft unterstützt und sicherstellt, dass diese umgesetzt werden.
Inklusion	Die Organisation schließt alle Beschäftigten (während des gesamten Lebenszyklus von Beschäftigten) ein, unabhängig von Alter, Behinderungen, Geschlecht, sexueller Orientierung, Religion, Hautfarbe, Ethnizität, sozioökonomischem Status oder einem anderen Status. Dazu gehört, dass die Organisation nicht diskriminiert, offen und vertrauenswürdig ist, die Beschäftigten und ihre Perspektiven schätzt und anerkennt und ihnen die Möglichkeit bietet, sich zu beteiligen und einen Beitrag zur Organisation zu leisten.
Gesundheit, Wohlergehen und Sicherheit	Die Organisation stellt sicher, dass die Erwartungen an die Gesundheit, das Wohlergehen und die Sicherheit aller Beschäftigten in allen Bereichen der Organisation berücksichtigt werden.

Tabelle 1 (fortgesetzt)

Leitsatz	Einzelheiten
Barrierefreiheit	Die Organisation schafft einen Arbeitsplatz, der nach den universellen Gestaltungsgrundsätzen inklusiv gestaltet ist, d. h. von allen Menschen genutzt werden kann, und der es jedem Menschen ermöglicht, aktiv zu den Zielen der Organisation beizutragen.
Verantwortungsbewusstsein	Die Organisation handelt in Bezug auf ihre Leitfaden, Leitlinien und Kultur bezüglich ihrer altersinklusiven Belegschaft sozial verantwortlich. Sie initiiert und beantwortet Mitteilungen an und von Beschäftigten auf allen Ebenen der Organisation sowie an und von allen Stakeholdern und anderen interessierten Parteien und ergreift entsprechende Maßnahmen.
Vertraulichkeit, Datenschutz und Sicherheit	Personenbezogene Informationen und Daten, einschließlich des Alters, werden vertraulich behandelt und sicher aufbewahrt, wobei die Privatsphäre aller Beschäftigten respektiert wird und Informationen nur mit der Zustimmung des Einzelnen weitergegeben werden.

5 Führung und altersinklusive Organisationskultur

5.1 Altersinklusive Governance und Führung

5.1.1 Allgemeines

Die altersinklusive Governance umfasst die Ethik, das Risikomanagement, die Compliance, die Rechenschaftspflicht und die Verwaltung, mit denen eine altersinklusive Belegschaft erreicht wird. Es handelt sich um eine Form der Governance, bei der die Organisation verschiedene Aspekte berücksichtigt, mit dem Ziel, dass jeder Beschäftigte, unabhängig von seinem Alter, zu den Gesamtzielen der Organisation beitragen und seine persönlichen Ziele erreichen kann.

Bei der altersinklusiven Führung geht es darum, ein nachhaltiges Arbeitsleben zu fördern, indem ein Gleichgewicht zwischen den Interessen und Bedürfnissen von Beschäftigten in ihrem jeweiligen Alter und den Bedürfnissen der Organisation hergestellt wird. Führung bedeutet, eine klare Vision und Strategie für eine altersinklusive Belegschaft zu entwickeln und mit allen wichtigen Stakeholdern zu teilen, damit alle an der Verwirklichung der Vision mitwirken können. Führungskräfte stellen Informationen, Wissen und Verfahren zur Verfügung, um diese Vision zu verwirklichen, und koordinieren die Interessen aller Führungskräfte, Beschäftigten und anderer Stakeholder und bringen diese in Einklang.

Altersinklusive Systeme gehen aus den altersinklusiven Strategien und Zielen der Organisation hervor. Die Organisation bestimmt, wie die Rollen und Verantwortlichkeiten zugewiesen, kontrolliert und koordiniert werden, um Altersinklusivität in der Organisation zu erreichen und zu erhalten. Sie bestimmt auch, wie der Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Managementebenen, Beschäftigten und Stakeholdern erfolgt.

Das Personalmanagement kann als Katalysator fungieren, um sicherzustellen, dass das Management mit dem Business Case einer altersinklusiven Belegschaft vertraut ist.

5.1.2 Anforderungen

Um die Führung entsprechend zu untermauern, müssen Organisationen:

- a) in Organisationsdokumenten, wie dem Dokument zur Vision, zum Leitbild, zu den Werten, zum Verhaltenskodex und zur Strategie im Personalwesen, klar zum Ausdruck bringen, dass sie eine altersinklusive Organisation sind;

- b) über eine altersinklusive Belegschaftsstrategie verfügen, die die sich verändernden Trends der alternden Belegschaft erkennt und sich an diese anpasst;
- c) in Bezug auf ihre Altersinklusivität einen ganzheitlichen Systemansatz verfolgen.

ANMERKUNG Ein ganzheitlicher Systemansatz stellt sicher, dass altersinklusive Grundsätze, Leitfaden, Verfahren und Prozesse systematisch in die Organisation integriert werden.

5.1.3 Empfehlungen:

Organisationen sollten:

- a) die Leitfaden und Verfahren im Personalwesen unter Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus von Beschäftigten, einschließlich der Fähigkeiten, des Wissens, der Bedürfnisse und der Wünsche älterer Beschäftigter, anpassen;
- b) mit Stakeholdern zusammenarbeiten, die sich auf ältere Menschen konzentrieren, und diese Stakeholder dazu ermutigen, eine altersinklusive Belegschaft zu unterstützen;

BEISPIEL Thailand: Ein städtisches Sozialunternehmen betreibt einen Lieferservice für Biogemüse. Es bezieht seine Produkte von älteren Menschen, die in ihren eigenen Stadtgärten Biogemüse anbauen.

- c) zentrale Leistungsziele haben, um die Effektivität ihrer altersinklusiven Belegschaft zu messen;
- d) ein Mitglied der obersten Leitung damit beauftragen, die kontinuierliche Unterstützung einer altersinklusiven Belegschaft durch die Organisation zu demonstrieren und sicherzustellen.

5.2 Altersinklusive Organisationskultur

5.2.1 Allgemeines

Die Organisationskultur umfasst eine Reihe von Werten, Überzeugungen und Praktiken, die das Verhalten der Menschen und ihrer Organisationen beeinflussen. Sie steht für das Engagement für die in Abschnitt 4 genannten Leitsätze und wird von allen in der Organisation unterstützt.

Eine altersinklusive Organisation konzentriert sich auf alle Beschäftigten, unabhängig von ihrem Alter, und berücksichtigt die Bedürfnisse, Umstände und Entscheidungen älterer Beschäftigter in besonderem Maße. Ältere Beschäftigte werden durch Kommunikation (siehe 5.3), Partizipation sowie Treffen und Konsultationen mit allen Beschäftigten und Vertretern der Beschäftigten in den Prozess einbezogen. Gleichzeitig werden Chancengleichheit (siehe 5.4), ein positives Bild aller Altersgruppen (siehe 5.5) und die Anerkennung älterer Beschäftigter (siehe 5.6) gefördert.

5.2.2 Anforderungen

Um dem Bekenntnis zu den Leitsätzen in Abschnitt 4 gerecht zu werden und sich mit dem Thema der Vielfalt und Inklusion zu befassen, muss die Organisation:

- a) altersinklusive Verhaltensregeln entwickeln, die die entsprechenden Werte, Überzeugungen und Praktiken berücksichtigen, und in denen festgelegt ist, welches Verhalten die Organisation von ihren Führungskräften, Vorgesetzten und Beschäftigten gegenüber älteren Beschäftigten erwartet;
- b) eine Kultur fördern, in der sich ältere Beschäftigte wertgeschätzt und motiviert fühlen und produktiv sein können;
- c) sicherstellen, dass ältere Beschäftigte in die Förderung von inklusiven Ansätzen und einer inklusiven Kultur einbezogen werden.

5.2.3 Empfehlungen

Die Organisation sollte:

- a) eine Kombination aus Bottom-Up- und Top-Down-Ansätzen schaffen, die es den Beschäftigten ermöglicht, altersinklusive Maßnahmen bei allen Beschäftigten der Organisation nachdrücklich zu fördern;
- b) diese altersinklusive Verhaltensregeln allen Beschäftigten der Organisation effektiv mitteilen;
- c) Metriken und Systeme im Hinblick auf die Rechenschaftspflicht entwickeln, damit der Grad der Einhaltung der altersinklusive Verhaltensregeln kontinuierlich überprüft werden kann und geeignete Maßnahmen zur Verbesserung ergriffen werden können;
- d) Ressourcengruppen bestehend aus älteren Beschäftigten einsetzen, um eine altersinklusive Organisationskultur zu schaffen.

ANMERKUNG Weitere Informationen über inklusive Organisationskulturen sind in ISO 30415 enthalten.

5.3 Kommunikation am Arbeitsplatz

5.3.1 Allgemeines

Kommunikation, sowohl intern als auch extern, ist der Schlüssel zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses einer altersinklusive Belegschaft unter den Beschäftigten, ihren Vertretern, den Führungskräften in der Organisation und den externen Stakeholdern.

5.3.2 Empfehlungen — interne Kommunikation

Die Organisation sollte:

- a) die Erfolge der Beschäftigten durch die Veröffentlichung von Artikeln und Bildern, die alle Altersgruppen einschließen, innerhalb der Organisation verbreiten, z. B. in internen Zeitschriften, auf Websites und in sozialen Netzwerken, sofern die Beschäftigten dem zustimmen;
- b) einen offenen und transparenten Austausch zwischen den Beschäftigten, den Vertretern der Beschäftigten und der Organisationsleitung (nicht nur von der Organisationsleitung ausgehend, sondern auch von den Beschäftigten) über alle Phasen des Lebenszyklus der Beschäftigten hinweg pflegen, einschließlich der Themen Ruhestand und Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten;
- c) Verfahren zur Konsultation und Beteiligung aller Beschäftigten an der Entwicklung, Planung, Umsetzung, Leistungsbewertung und an Maßnahmen zur Verbesserung ihres altersinklusive Arbeitsplatzes festlegen, umsetzen und aufrechterhalten.

5.3.3 Empfehlungen — externe Kommunikation

Die Organisation sollte sicherstellen, dass:

- a) alle externen Stakeholder regelmäßig über die Aktivitäten der Organisation im Bereich der altersinklusive Belegschaft informiert werden;
- b) sie in der Öffentlichkeit klar zum Ausdruck bringt, dass sie altersinklusive Arbeitsplätze anbietet (z. B. auf ihrer Website);
- c) alle Phasen des Lebenszyklus eines alternden Beschäftigten in der externen Kommunikation berücksichtigt werden.

5.4 Chancengleichheit und Verhinderung von Altersdiskriminierung

5.4.1 Allgemeines

Die Organisation toleriert keine Altersdiskriminierung. Jeder Beschäftigte hat gleiche Rechte und Chancen, z. B. bei den Arbeitsbedingungen, beim beruflichen Aufstieg, bei der Aus- und Weiterbildung und bei der Umstrukturierung der Organisation.

5.4.2 Anforderungen

Um zu zeigen, dass die Organisation Chancengleichheit ohne Diskriminierung bietet, muss sie:

- a) über Leitfaden und Verfahren für eine altersinklusive Belegschaft verfügen, die alle Phasen des Lebenszyklus eines Beschäftigten abdecken;
- b) sicherstellen, dass Altersdiskriminierung, Mobbing, Belästigung und Misshandlungen gegenüber jeglichen Beschäftigten nicht geduldet werden.

BEISPIEL Norwegen: Ein kleines Schuhgeschäft in einem Gebiet mit einem hohen Anteil älterer Menschen schaltet eine Anzeige mit der Aufschrift „Wir sind ein altersinklusive Arbeitsplatz und Arbeitgeber“.

5.4.3 Empfehlungen

Die Organisation sollte:

- a) über Mechanismen verfügen, um versteckte Altersdiskriminierung zu erkennen und zu beheben;
- b) sich der Freisetzung des ungenutzten Potentials älterer Beschäftigter widmen.

5.5 Positives Image von älteren Beschäftigten

5.5.1 Allgemeines

Das Älterwerden kann sich im Laufe der Zeit auf Kompetenzen, die Motivation, Werte und das Verhalten auswirken. Die Organisation erkennt, schätzt und nutzt Möglichkeiten, die älteren Beschäftigten zugute kommen, z. B. durch die Bestimmung und Zuweisung von Aufgaben sowie eine Arbeitsgestaltung, die den spezifischen Kompetenzen älterer Beschäftigter entsprechen und die es ihnen ermöglichen, einen wertvollen Beitrag zur Organisation zu leisten. Menschen haben oft eine bewusste und unbewusste Voreingenommenheit in Bezug auf das Altern. Wenn das Bewusstsein von Menschen diesbezüglich geschärft wird, wird ein positives Image von älteren Beschäftigten gefördert.

5.5.2 Empfehlungen

Um ein positives Image von älteren Beschäftigten zu unterstützen sollte die Organisation:

- a) eine altersinklusive Belegschaft fördern, indem sie das Bewusstsein für ein positives Image von älteren Beschäftigten, wie z. B. die Vielfalt der Lebenserfahrung, schärft;
- b) Schulungsprogramme zu bewusster und unbewusster Voreingenommenheit anbieten;

BEISPIEL Australien: Eine regionale Gesundheitsbehörde führt für alle Beschäftigten Workshops zur Altersinklusivität durch, in denen folgende Themen behandelt werden: Stereotypisierung, Altersdiskriminierung, unbewusste und bewusste Voreingenommenheit in Bezug auf ältere Beschäftigte, verschiedene Konzepte des Alterns und deren Auswirkungen auf die Produktivität älterer Beschäftigter sowie Möglichkeiten und Lösungen zur Förderung einer altersinklusive Belegschaft.

- c) durch Marketing und Kommunikation die Geschichten von älteren Beschäftigten erzählen, die ein positives Image von älteren Beschäftigten vermitteln, um den Arbeitsplatz als Marke zu verbessern;

- d) bei Stakeholdern, einschließlich Kunden, Lieferanten und Organisationspartnern, ein positives Image von älteren Beschäftigten fördern.

5.6 Anerkennung älterer Beschäftigter

5.6.1 Allgemeines

Bei der Anerkennung von Beschäftigten geht es darum, die Arbeit und die Leistungen von Einzelpersonen und Teams innerhalb einer Organisation zu würdigen. Dies kann für alle Beschäftigten geschehen, doch ist dabei sicherzustellen, dass ältere Beschäftigte diesbezüglich angemessen repräsentiert werden.

5.6.2 Empfehlungen

Die Organisation sollte unter Beteiligung der Beschäftigten:

- a) ein altersinklusives Anerkennungs- und Belohnungsprogramm für Beschäftigte entwickeln und umsetzen, das von Beschäftigten, Kollegen, ihren Vertretern und Führungskräften unterstützt wird, und dabei sicherstellen, dass ältere Beschäftigte gleichermaßen repräsentiert sind;
- b) sicherstellen, dass alle Führungskräfte auf allen Ebenen der Organisation durch ihr Verhalten zeigen, dass sie:
- ihre älteren Beschäftigten anerkennen und verstehen;
 - die aktuelle Arbeitsleistung und die Gesamtproduktivität ihrer älteren Beschäftigten schätzen;
 - die Vorschläge und Kommentare ihrer älteren Beschäftigten berücksichtigen;
 - die individuellen Fähigkeiten anerkennen;
 - die Möglichkeit einräumen, über das Rentenalter hinaus zu arbeiten und/oder in den Beruf zurückzukehren.

6 Personalplanung, Einstellung/Wiedereingliederung und Arbeitszuteilung

6.1 Personalplanung

6.1.1 Allgemeines

Die Personalplanung ist notwendig, um Organisationen über aktuelle und künftige Trends im internen und externen Umfeld zu informieren, die sich auf die Zukunftsfähigkeit der Organisation auswirken könnten, und um ihnen die Möglichkeit zu geben, sich anzupassen und ihren Wettbewerbsvorteil zu erhalten. Bei der Personalplanung handelt es sich um die systematische Bestimmung, Analyse und Planung des Bedarfs einer Organisation an Mitarbeitern und Kompetenzen. Dies kann die Planung und Messung oder Entwicklung von Strategien umfassen, die die Planung einer altersinklusiven Belegschaft ermöglichen. Die Organisation kann ihre Beschäftigungsstrategie dahingehend erweitern, dass sie die Notwendigkeit berücksichtigt, ältere Beschäftigte zu halten und deren Erfahrung nicht zu verlieren.

Eine Analyse der Altersstruktur bildet die Grundlage für die Personalplanung. Die aufbereiteten Daten können im Zusammenhang mit der Arbeit und ihren Anforderungen interpretiert werden.

ANMERKUNG Leitlinien zur Personalplanung sind in ISO 30409 angegeben.

6.1.2 Anforderungen

Die Organisation muss eine altersinklusive Personalplanung durchführen, die den Bedürfnissen der Organisation in Bezug auf ihre Belegschaft entspricht.