

DIN ISO 25550



ICS 03.100.30

Einsprüche bis 2023-07-26

Entwurf**Alternde Gesellschaften –
Allgemeine Anforderungen und Leitlinien für eine altersdiverse
Belegschaft (ISO 25550:2022);
Text Deutsch und Englisch**

Ageing societies –
General requirements and guidelines for an age-inclusive workforce (ISO 25550:2022);
Text in German and English

Vieillissement de la population –
Exigences générales et lignes directrices pour une organisation intergénérationnelle du
travail (ISO 25550:2022);
Texte en allemand et anglais

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2023-05-26 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an naerg@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Ergonomie (NAErg), 10772 Berlin oder Am DIN-Platz, Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 117 Seiten

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 altersdiverse Organisationskultur	16
5.1 Altersdiverse Governance und Führung	16
5.1.1 Allgemeines	16
5.1.2 Anforderungen	16
5.1.3 Empfehlungen:	17
5.2 Altersdiverse 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 Arbeitsverhältnisse	23
7.2.1 Allgemeines	23
7.2.2 Anforderungen	23
8 Gesundheit und Wohlergehen	24

8.1	Gesundheitsmanagement am Arbeitsplatz	24
8.1.1	Allgemeines	24
8.1.2	Anforderungen	25
8.1.3	Empfehlungen	25
8.2	Körperliche Gesundheit am Arbeitsplatz	25
8.2.1	Allgemeines	25
8.2.2	Empfehlungen	25
8.3	Psychische und soziale Gesundheit am Arbeitsplatz	26
8.3.1	Allgemeines	26
8.3.2	Empfehlungen	27
8.4	Demenz am Arbeitsplatz	27
8.4.1	Allgemeines	27
8.4.2	Empfehlungen	28
8.5	Betriebliche Gesundheitsförderung	28
8.5.1	Allgemeines	28
8.5.2	Anforderungen	29
8.5.3	Empfehlungen:	29
8.6	Arbeits- und Gesundheitsschutz	29
8.6.1	Allgemeines	29
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	30
8.8.1	Allgemeines	30
8.8.2	Anforderungen	30
8.8.3	Empfehlungen	31
9	Berufliche Weiterentwicklung	31
9.1	Allgemeines	31
9.2	Fortlaufende Planung der beruflichen Weiterentwicklung	32
9.2.1	Allgemeines	32
9.2.2	Empfehlungen	32
9.3	Aus- und Weiterbildungslösungen	32
9.3.1	Allgemeines	32
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	34
10.1	Wissensmanagement	34
10.1.1	Allgemeines	34
10.1.2	Empfehlungen	34
10.2	Generationsübergreifende Zusammenarbeit	35
10.2.1	Allgemeines	35
10.2.2	Empfehlungen	35
11	Digitalisierung der Arbeitsplätze und Innovationen	35
11.1	Digitalisierung der Arbeitsplätze	35
11.1.1	Allgemeines	35
11.1.2	Anforderungen	36
11.1.3	Empfehlungen	36
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	38
13.2	Übergang in den Ruhestand und individuelle Lösungen	38
13.2.1	Allgemeines	38
13.2.2	Anforderung	39
13.2.3	Empfehlung	39
13.3	Coaching zur Vorbereitung für das Leben im Ruhestand	39
13.3.1	Allgemeines	39
13.3.2	Empfehlungen	39
14	Fortsetzung der Erwerbstätigkeit	40
14.1	Allgemeines	40
14.2	Fortsetzung der Erwerbstätigkeit, Inklusion 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	40
15	Nutzen des Ökosystems der alternden Belegschaft für die Organisation	41
15.1	Allgemeines	41
15.2	Ältere Beschäftigte	41
15.3	Gemeinschaftsgruppen	42
15.3.1	Allgemeines	42
15.3.2	Empfehlungen	42
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	43
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	44
16.2.1	Allgemeines	44
16.2.2	Empfehlungen	44
17	Ständige Verbesserung – Bewertungsinstrumente	45
17.1	Allgemeines	45
17.2	Empfehlungen	45
Anhang A (informativ)	Konzepte und Auswirkungen des Alterns	46
A.1	Konzepte	46
A.2	Auswirkungen	46
A.3	Wichtige Erkenntnisse	47
Anhang B (informativ)	Individuelle fortlaufende Planung der beruflichen Weiterentwicklung	49
Anhang C (informativ)	Bewertungsinstrumente für eine altersdiverse Belegschaft	51
C.1	Allgemeines	51
C.2	Feedback der Beschäftigten durch qualitative und quantitative Verfahren	51
C.3	Selbstbewertung/Audits/Checklisten	52
C.4	Umsetzung der Empfehlungen	52
C.5	Messgrößen	53
Anhang D (informativ)	Beispiele für Messgrößen zur Messung des Erfolgs und der Ergebnisse	54
D.1	Allgemeines	54
D.2	Bereiche einer altersdiversen Belegschaft und Messgrößen	54
Anhang E (informativ)	Empfehlungen und Lösungen für kleine und mittlere Organisationen	58
E.1	Allgemeines	58
E.2	Empfehlungen für KMU	58

Anhang F (normativ) Zusammenfassung der Anforderungen	60
Literaturhinweise	63

Bilder

Bild 1 — Wegweiser zur Implementierung der Leitlinien und Anforderungen für eine altersdiverse Belegschaft	11
Bild 2 — Nutzen des Ökosystems der alternden Belegschaft für die Organisation	41

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 altersdiverse Belegschaft	52
Tabelle C.2 — Beispiel einer Umsetzungs-Checkliste auf der Grundlage der Empfehlungen zur Messung des Erfolgs der Umsetzung der Leitlinie für alternde Belegschaften	53
Tabelle D.1 — Beispiel für Messgrößen zur Messung des Erfolgs der Umsetzung der Leitlinie für eine altersdiverse Belegschaft	54
Tabelle D.2 — Beispiel für finanzielle Messgrößen zur Messung des Erfolgs der Umsetzung der Leitlinie	56
Tabelle D.3 — Beispiel für die Berichterstattung zur Führung	57
Tabelle D.4 — Beispiel für die Berichterstattung zur Personalplanung	57
Tabelle D.5 — Beispiel für die Berichterstattung zu Gesundheit und Wohlergehen	57
Tabelle F.1 — Strategien und öffentliche Erklärungen	60
Tabelle F.2 — Richtlinien und Verfahren	60
Tabelle F.3 — Gesundheit	61
Tabelle F.4 — Unterstützung	62

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).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

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 ISO 45001:2018-06
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*

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 ISO 30401, *Wissensmanagementsysteme — Anforderungen*

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

DIN ISO 45001:2018-06, *Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit — Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung*

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 altersdiversen 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 eine altersdiverse Organisationskultur und Führung sowie spezifischere altersdiverse Praktiken in Bezug auf die Arbeitsgestaltung, das Gesundheitsmanagement, die individuelle Entwicklung, das Wissensmanagement, den Übergang in den Ruhestand, Weiterbeschäftigungsoptionen und die Kranken- und Rentenversicherung abdecken. Dieses Dokument enthält allgemeine Anforderungen und Leitlinien, um den Business Case einer altersdiversen 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 altersdiverse 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 altersdiversen 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.

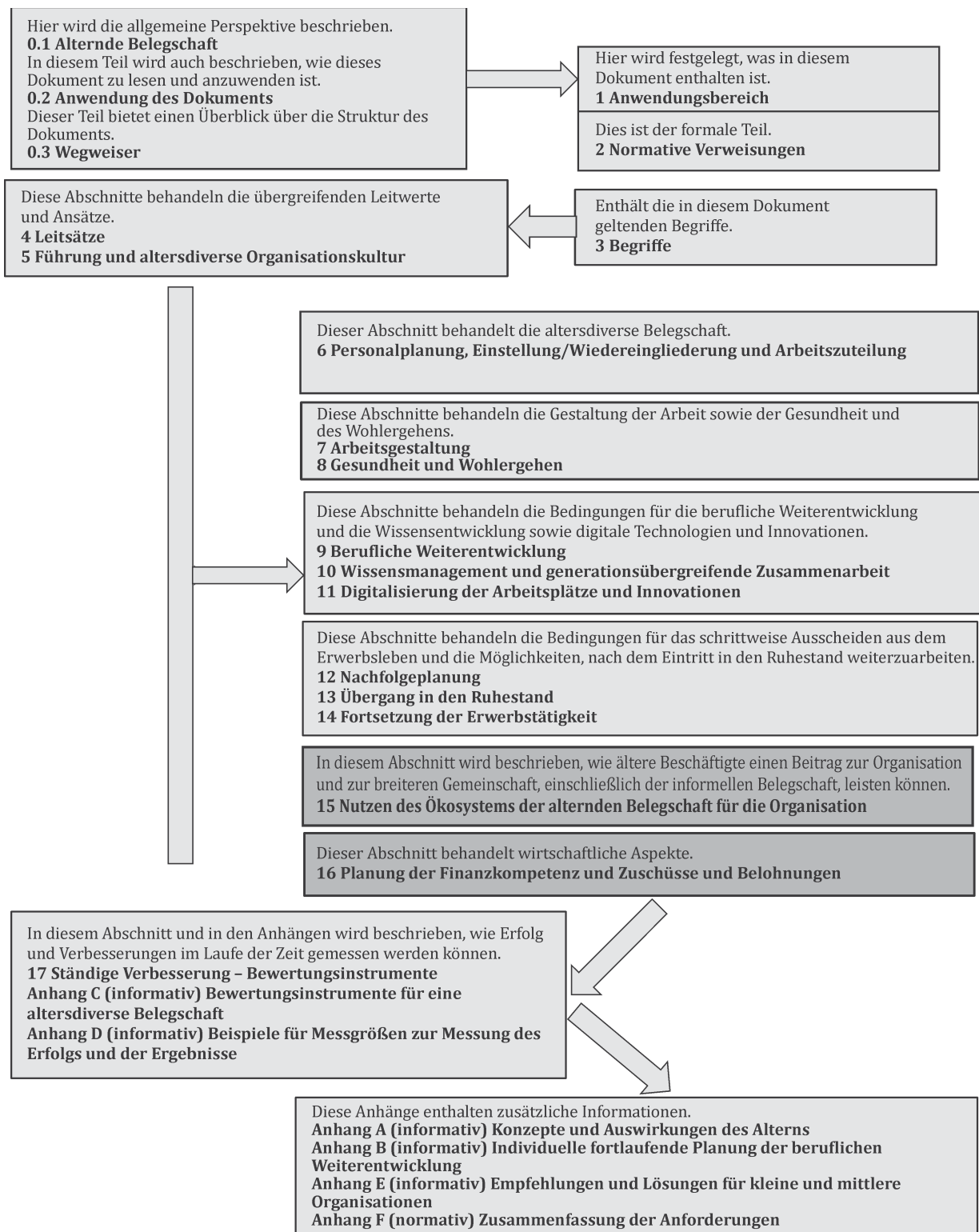


Bild 1 — Wegweiser zur Implementierung der Leitlinien und Anforderungen für eine altersdiverse Belegschaft

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument enthält Anforderungen und Leitlinien für die Schaffung einer altersdiversen Belegschaft, die einen Mehrwert für Organisationen, Beschäftigte, Gemeinschaften und andere Stakeholder darstellen kann. Dieses Dokument ermöglicht es Organisationen und anderen Stakeholdern, eine altersdiverse 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 gilt 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 Zahl 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: Richtlinien, Prozesse und Praktiken einer Organisation, die fair und unparteiisch angewendet werden, können einen altersdiversen *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

altersdivers

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

altersdiverse 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 Richtlinien 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 altersdiverse 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 altersdiverse Richtlinien im Zusammenhang mit der Belegschaft zu unterstützen und umzusetzen, und entwickelt eine Organisationskultur, die diese Richtlinien 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 altersdiverse Belegschaft, enthalten sind.

Tabelle 1 — Leitsätze

Leitsatz	Einzelheiten
Angemessenheit der Arbeit	Die Organisation unterstützt und ergreift Maßnahmen, die zeigen, dass ihr Arbeitsplatz 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 altersdiverse 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 und Kommunikationsverhalten	Die Organisation handelt in Bezug auf ihre Richtlinien, Leitlinien und Kultur bezüglich ihrer altersdiversen 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 altersdiverse Organisationskultur

5.1 Altersdiverse Governance und Führung

5.1.1 Allgemeines

Die altersdiverse Governance umfasst die Ethik, das Risikomanagement, die Compliance, die Rechenschaftspflicht und die Verwaltung, mit denen eine altersdiverse 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 altersdiversen 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 altersdiverse 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.

Altersdiverse Systeme gehen aus den altersdiversen Strategien und Zielen der Organisation hervor. Die Organisation bestimmt, wie die Rollen und Verantwortlichkeiten zugewiesen, kontrolliert und koordiniert werden, um Altersdiversität 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 altersdiversen 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 altersdiverse Organisation sind;

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

ANMERKUNG Ein ganzheitlicher Systemansatz gewährleistet, dass altersdiverse Grundsätze, Richtlinien, Verfahren und Prozesse systematisch in die Organisation integriert werden.

5.1.3 Empfehlungen:

Organisationen sollten:

- a) die Richtlinien 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 altersdiverse 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 altersdiversen Belegschaft zu messen;
- d) ein Mitglied der obersten Leitung damit beauftragen, die kontinuierliche Unterstützung einer altersdiversen Belegschaft durch die Organisation zu demonstrieren und sicherzustellen.

5.2 Altersdiverse 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 altersdiverse 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) altersdiverse Verhaltensregeln entwickeln, die entsprechende Werte, Überzeugungen und Praktiken einschließen, 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 integrativen Ansätzen und einer integrativen 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, altersdiverse Maßnahmen bei allen Beschäftigten der Organisation nachdrücklich zu fördern;
- b) diese altersdiversen Verhaltensregeln allen Beschäftigten der Organisation effektiv mitteilen;
- c) Metriken und Systeme im Hinblick auf die Rechenschaftspflicht entwickeln, damit der Grad der Einhaltung der altersdiversen Verhaltensregeln kontinuierlich überprüft werden kann und geeignete Maßnahmen zur Verbesserung ergriffen werden können;
- d) Ressourcengruppen bestehend aus älteren Beschäftigten einsetzen, um eine altersdiverse Organisationskultur zu schaffen.

ANMERKUNG Weitere Informationen über integrative 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 altersdiversen 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 Leistungen 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 altersdiversen 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 altersdiversen Belegschaft informiert werden;
- b) sie in der Öffentlichkeit klar zum Ausdruck bringt, dass sie altersdiverse 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 Richtlinien und Verfahren für eine altersdiverse 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 altersdiverser 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 altersdiverse 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 Altersdiversität 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 altersdiversen 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 sollten ältere Beschäftigte diesbezüglich angemessen repräsentiert sein.

5.6.2 Empfehlungen

Die Organisation sollte unter Beteiligung der Beschäftigten:

- a) ein altersdiverses 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 altersdiversen 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 altersdiverse Personalplanung durchführen, die den Bedürfnissen der Organisation in Bezug auf ihre Belegschaft entspricht.

6.1.3 Empfehlungen

Die Organisation sollte:

- a) die strategische Personalplanung als Instrument nutzen, um die Anfälligkeit der Organisation für altersbezogene demographische Veränderungen zu bewerten;
- b) verstehen, wohin sich die eigene Organisation und ihre Branche in Bezug auf eine altersdiverse Belegschaft entwickelt;
- c) verstehen, wie sich der lokale oder globale Arbeitsmarkt im Laufe der Zeit entwickelt, um zu verstehen, an welcher Stelle Neueinstellungen erforderlich sind und wo vorhandene Arbeitskräfte umgeschult werden müssen;
- d) die Einstellungs-, Beförderungs- und Entlassungsquoten nach Alter überwachen, um Bereiche zu ermitteln, in denen eine Unterrepräsentation vorliegt;
 - regelmäßig eine Analyse von Qualifikationslücken nach Alter durchführen;
 - regelmäßig eine Analyse kritischer Positionen nach Alter durchführen;
 - regelmäßig die Analysen der Qualifikationslücken und der kritischen Positionen mit den Ruhestandsabsichten und den Anträgen der Beschäftigten auf Weiterqualifizierung abgleichen.

6.2 Einstellung und Wiedereingliederung von älteren Beschäftigten

6.2.1 Allgemeines

Einzelpersonen, insbesondere bereits und fast im Ruhestand befindliche Beschäftigte, können für die Einstellung und die Wiedereingliederung in die Belegschaft der Organisation in Betracht gezogen werden. Dies gilt auch für Beschäftigte mit einer langen Laufbahn in anderen Organisationen oder Sektoren.

Ein altersdiverses Gremium für das Vorstellungsgespräch, in dem eine gegenüber dem Bewerber ungefähr gleichaltrige Person vertreten ist, kann die Erfolgsquote bei der Einstellung älterer Menschen erhöhen und zu einer längeren Beschäftigung älterer Menschen führen. Altersdiverse Stellenanzeigen, Einstellungsgremien und Onboarding-Strategien würden den Ansatz der Organisation für die Einstellung und Wiedereingliederung älterer Beschäftigter ergänzen.

6.2.2 Anforderungen

Die Organisation muss:

- a) über Richtlinien und Verfahren für die Einstellung und Wiedereingliederung von älteren Beschäftigten verfügen;
- b) eine öffentliche Erklärung über die Verpflichtung der Organisation abgeben, die bestmöglichen Beschäftigten, unabhängig von ihrem Alter, einzustellen.

6.2.3 Empfehlungen

Die Organisation sollte:

- a) Ausbildungsprogramme (z. B. Rückkehrprogramme) für ältere Beschäftigte und Berufsrückkehrer einrichten;
- b) Beteiligte an Vorstellungsgesprächen, dahingehend schulen, dass Barrieren bezüglich der Einstellung älterer Menschen abgebaut werden;

- c) freie Stellen nach Möglichkeit als geteilte Stellen anbieten;

BEISPIEL Niederlande: Eine Personalvermittlungsagentur hat sich auf Beschäftigte im Alter von über 50 Jahren spezialisiert und bietet älteren Menschen Arbeit in kleinen, mittleren und großen Organisationen an.

- d) neben Online-Anzeigen auch andere Werbemöglichkeiten für die Personalbeschaffung berücksichtigen, z. B. Jobbörsen, Zeitungen, Plakate, Nutzung von Organisationen, die sich auf die Einstellung älterer Beschäftigter spezialisiert haben, usw.;
- e) über eine Checkliste für Einstellungsprozesse verfügen, die ein Kriterium für die Altersdiversität in den Einstellungsgremien enthält;
- f) ein altersdiverses Gremium für Vorstellungsgespräche einrichten, in dem eine gegenüber dem Bewerber ungefähr gleichaltrige Person vertreten ist;
- g) in ihren Stellenausschreibungen und Bewerbungsformularen eine altersneutrale Sprache verwenden;
- h) eine Einführungsschulung anbieten, in der die Bedeutung einer altersdiversen Belegschaft erläutert wird;
- i) einen Kollegen ähnlichen Alters zur Seite stellen, der bei der Eingewöhnung am neuen Arbeitsplatz hilft.

6.3 Arbeitszuteilung

6.3.1 Allgemeines

Die Arbeitszuteilung wirkt sich direkt auf das Wohlergehen, die Beziehungen und die Motivation älterer Beschäftigter sowie auf die kollektive Intelligenz, die Fähigkeiten und die Leistung der Organisation insgesamt aus.

6.3.2 Empfehlungen

Eine Organisation, ihre Führungskräfte oder deren Beauftragte sollten die Arbeit ihrer älteren Beschäftigten analysieren und zuteilen, indem sie:

- a) die Art und Eignung der Arbeit verstehen, zu der ältere Beschäftigte möglicherweise einen Beitrag leisten können;
- b) den Umfang der Arbeit für einen älteren Beschäftigten überprüfen und mit der vereinbarten Verfügbarkeit des älteren Beschäftigten für diese Arbeit abgleichen;
- c) dem älteren Beschäftigten alle vorgeschlagenen Einzelheiten der Zuteilung mitteilen.

7 Arbeitsgestaltung

7.1 Fähigkeiten der Beschäftigten — Berücksichtigung von Individualität

7.1.1 Allgemeines

Bei der Gestaltung und Anpassung von Arbeitsplätzen und Arbeit passt die Organisation diese nach Bedarf an die Fähigkeiten des Beschäftigten an. Die Führungskräfte der Organisation erkennen wichtige Ereignisse, die sich auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Beschäftigten auswirken können. Die Führungskräfte sind empfänglich für die Bedürfnisse älterer Beschäftigter und für Ereignisse, die in verschiedenen Lebensphasen auftreten. Sie berücksichtigen auch die Persönlichkeit und das Leistungsvermögen jedes einzelnen Beschäftigten.

Die Führungskräfte sind dafür verantwortlich, das individuelle Potential unabhängig vom Alter zu erkennen und zu nutzen und leistungsfördernde Bedingungen zu schaffen. Dies wird durch die Berücksichtigung der

Wünsche und Vorschläge älterer Beschäftigter hinsichtlich der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes sowie der individuellen Lebensumstände unterstützt.

ANMERKUNG Anhang A enthält weitere Informationen zu den Konzepten und Auswirkungen des Alterns.

Die Organisation fördert eine Struktur, die ältere Beschäftigte dabei unterstützt, mit ihren jeweiligen Vorgesetzten über ihre aktuellen Arbeitsanforderungen und ihre persönlichen Umstände zu sprechen, z. B. über die Eignung des Arbeitsplatzes, ihre Fähigkeiten und leistungsfördernde Bedingungen sowie andere Möglichkeiten, einen Beitrag zur Organisation zu leisten.

7.1.2 Empfehlungen

Die Organisation sollte in Bezug auf ältere Beschäftigte:

- a) über Richtlinien und Verfahren für eine Jobberatung über die Arbeitsinhalte und -ausrichtung innerhalb der Organisation verfügen;
- b) Möglichkeiten für ältere Beschäftigte zur Leistungsbeurteilung und für informelle Treffen oder Workshops zur Besprechung der Eignung für den Arbeitsplatz vorsehen;
- c) den internen sozialen Dialog mit älteren Beschäftigten, Vertretern der Beschäftigten und den zuständigen Führungskräften über den Inhalt ihrer Arbeit, ihre Entwicklung und möglichen Anpassungsbedarf fördern;

ANMERKUNG In Anhang B sind Informationen zur individuellen fortlaufenden Planung der beruflichen Weiterentwicklung enthalten.

- d) die Bedürfnisse älterer Beschäftigter im Hinblick auf die Aufrechterhaltung und den Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten zur Verbesserung ihrer Eignung unterstützen (siehe Abschnitt 9).

BEISPIEL Norwegen: Ein großes Unternehmen bot individuelle Seminare für ältere Beschäftigte an, um das Bewusstsein für deren Verantwortung für die eigene berufliche Laufbahn und ihre eigene Kompetenzentwicklung zu erhöhen.

7.2 Flexible Arbeitsverhältnisse

7.2.1 Allgemeines

Führungskräfte und Beschäftigte arbeiten gemeinsam an der Ermittlung möglicher Verbesserungen bei der Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation, Arbeitsautonomie und Kontrolle.

Zu den Flexibilitätsoptionen können ein lang- oder kurzfristiger Wechsel in eine Teilzeitbeschäftigung, das Angebot von Gleitzeit, Jobsharing, Telearbeit, eine Neugestaltung des Arbeitsplatzes, die Möglichkeit zu Schichtwechseln sowie unbezahlter Urlaub gehören.

ANMERKUNG Die Arbeitsplanung umfasst Arbeitszeiten und Schichtarbeit. Dazu können Aufgaben und Zykluszeiten gehören, wie z. B.: Verbesserung der Arbeitsplanung; Einräumen von Zeit für die Anpassung an neue Aufgaben, flexible Arbeitszeiten und flexible Ruhepausen; Wahlmöglichkeit zwischen Nachtschichtarbeit oder zwischen Team- und Einzelarbeit; optionale Umwandlung von Überstundenvergütung und Zuschlägen in Freizeit.

Diese Verbesserungen können sich auf alle Beschäftigten unterschiedlich auswirken, insbesondere auf ältere Beschäftigte, je nach ihren individuellen Fähigkeiten und Umständen, und sie könnten auch dazu beitragen, dass Beschäftigte mit gesundheitlichen Problemen, größerer Pflegeverantwortung oder Behinderungen am Arbeitsplatz bleiben und ermutigt werden, länger erwerbstätig zu sein.

7.2.2 Anforderungen

Die Organisation muss über Richtlinien und Verfahren für flexible Arbeitsverhältnisse verfügen, die zwischen den Führungskräften und älteren Beschäftigten einvernehmlich vereinbart werden, und die:

- a) alle Beschäftigten, einschließlich älterer Beschäftigter, dabei unterstützen, dass die Arbeitsschichten unter Berücksichtigung ihrer Fähigkeiten und Bedürfnisse gewählt werden;
- b) bei Bedarf, z. B. bei gesundheitlichen Problemen oder anderen persönlichen Verpflichtungen, älteren Beschäftigten ein flexibles und individuell zugeschnittenes Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen, einschließlich:
 - Länge der Pausen;
 - Ereignisse im Privatleben;
 - bezahlter oder unbezahlter Urlaub.
- c) die Bindung und Zufriedenheit älterer Beschäftigter verbessern, indem Flexibilität ermöglicht wird, z. B. durch das Angebot von Wahlmöglichkeiten bei:
 - dem Arbeitsort;
 - der Arbeit in einem Team oder unabhängig;
 - Vertragsarten;
 - dem Grad der Autonomie;
 - Rollenwechseln;
 - Laufbahnunterbrechungen;
 - Jobsharing/Jobrotation;
 - Arbeitszeiten;
 - der Anpassung von Rollen, Aufgaben und der Arbeitsbelastung am Arbeitsplatz.
- d) älteren Beschäftigten die Möglichkeit bieten, eine körperlich weniger anstrengende Arbeit zu verrichten, wenn die aktuelle Arbeit übermäßigen Stress, Schmerzen oder Verletzungs- und Krankheitsrisiken verursacht.

ANMERKUNG Bei kleinen und mittleren Organisationen kann dies von Fall zu Fall geschehen.

BEISPIEL Finnland: In einer großen Organisation gibt es ein Programm für ältere Beschäftigte, das in Zusammenarbeit zwischen der Leitung und den Beschäftigten ab 55 Jahren entwickelt wurde. Der ältere Beschäftigte erstellt zusammen mit seinem direkten Vorgesetzten einen Karriereplan, der auch eine Bewertung enthält, inwieweit sich seine Aufgaben, Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen ändern müssen. Dies führt dazu, dass mehr ältere Beschäftigte im Unternehmen verbleiben.

8 Gesundheit und Wohlergehen

8.1 Gesundheitsmanagement am Arbeitsplatz

8.1.1 Allgemeines

Das Gesundheitsmanagement umfasst alle Aktivitäten einer Organisation, die darauf abzielen, die Gesundheit, das Wohlergehen und die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Die Arbeitsfähigkeit besteht aus der Kompatibilität und dem Gleichgewicht zwischen den körperlichen und geistigen Ressourcen einer Person und den Arbeitsanforderungen. Die Arbeitsfähigkeit basiert auf der physischen, kognitiven und sozialen Funktionsfähigkeit einer Person. Ein gesunder Lebensstil ermöglicht es allen Beschäftigten, weiterhin am Erwerbsleben teilzunehmen und produktiv zu sein.

Das Gesundheitsmanagement ist durch einen ganzheitlichen Ansatz gekennzeichnet. Das bedeutet, dass nicht nur spezifische Interventionen, sondern auch eine gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung und Führung sichergestellt werden. Es hat sich gezeigt, dass sich Programme für die Gesundheit und das Wohlergehen für Organisationen über Arbeitsschutzprogramme hinaus auszahlen. Dabei ist ein umfassenderes Verständnis von Prävention erforderlich, das die Arbeitsgestaltung, das betriebliche Gesundheitsmanagement und lebenslanges Lernen einbezieht.

8.1.2 Anforderungen

Die Organisation muss:

- a) Richtlinien und Praktiken des Gesundheitsmanagements kontinuierlich bewerten und an die Bedürfnisse älterer Beschäftigter anpassen;
- b) die Rückkehr verletzter oder erkrankter Beschäftigter an ihren Arbeitsplatz vereinfachen, indem die Rückkehr gemeinsam mit ihrem Arbeitsteam vorbereitet und die Arbeit angepasst wird.

8.1.3 Empfehlungen

Die Organisation sollte:

- a) evidenzbasierte Praktiken für Gesundheitsinitiativen anwenden, die kosteneffizient sind und die Gesundheit verbessern;
- b) bei der Gestaltung gesundheitsbezogener Aktivitäten für ältere Beschäftigte einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen;
- c) über freiwillige und vertrauliche medizinische Dienstleistungen und eine Gesundheitsüberwachung verfügen, die auf alle Beschäftigten und hierbei insbesondere auf die Bedürfnisse älterer Beschäftigter abgestimmt sind;
- d) es älteren Beschäftigten ermöglichen, bezüglich der Entwicklung und Umsetzung von Richtlinien und Praktiken des Gesundheitsmanagements befragt zu werden und sich daran zu beteiligen;
- e) die Rehabilitation und das psychologische Wohlergehen von verletzten oder erkrankten Beschäftigten unterstützen, was wiederum die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sie durch Verbesserung von Fitness, Kraft und körperlicher Flexibilität an ihren Arbeitsplatz zurückkehren;
- f) die Gesundheitskompetenz aller Beschäftigten verbessern.

8.2 Körperliche Gesundheit am Arbeitsplatz

8.2.1 Allgemeines

Körperliche Gesundheit und für den Körper gesunde Arbeit sind wichtig für die kontinuierliche Teilnahme am Erwerbsleben und die Produktivität. Mit zunehmendem Alter können chronische Erkrankungen zunehmen. Organisationen können ihren älteren Beschäftigten dabei helfen, körperlich fit zu bleiben. Beschäftigte können ihre körperliche Gesundheit durch eine Reihe von Programmen am Arbeitsplatz fördern. Erstens ist der Aufbau von Muskelkraft (z. B. Krafttraining) im Alter entscheidend. Zweitens ist ein Ausdauertraining/aerobes Training (z. B. Radfahren), das die Atmung und die Herzfrequenz erhöht, wichtig für die körperliche Gesundheit. Drittens spielt das Selbstmanagement bei chronischen Erkrankungen eine immer wichtigere Rolle.

8.2.2 Empfehlungen

Die Organisation sollte:

- a) über Richtlinien und Verfahren verfügen, deren Gegenstand die körperliche Gesundheit am Arbeitsplatz ist;

- b) Präventivmaßnahmen anbieten, wie z. B.: Vorsorgeuntersuchungen, Impfkliniken, Gesundheitsüberwachung und Bewertung der funktionellen Fähigkeiten;

BEISPIEL 1 Japan: Ein Unternehmen bietet seinen Beschäftigten im Rahmen der Fürsorgepflicht jährliche medizinische Vorsorgeuntersuchungen an. Mitarbeiter, bei denen ein hohes Risiko für lebensstilbedingte Krankheiten diagnostiziert wurde, erhalten Gesundheitsberatung von der Krankenkasse, der das Unternehmen angehört. Vertrauliche Gesundheitsinformationen sind der Organisation dabei nicht zugänglich.

- c) Beschäftigte, die gesundheitliche Probleme und Beeinträchtigungen entwickeln, entweder bei der Fortsetzung ihrer Arbeit oder bei der Wiederaufnahme ihrer Arbeit im Rahmen ihrer Möglichkeiten unterstützen;
- d) Aufklärung und Schulungen zur Vorbeugung von körperlichen Berufskrankheiten bereitstellen;
- e) rechtzeitig Zugang zu Programmen der körperlichen Gesundheitsfürsorge, z. B. Rückentraining, bereitstellen, einschließlich Informationen über die Rehabilitation und die Rückkehr an den Arbeitsplatz;

BEISPIEL 2 Wenn möglich, Bereitstellung von Fahrradständern und Duschen, um Bewegung vor und nach der Arbeit unter Aufrechterhaltung einer angemessenen Hygiene zu fördern. Die Bereitstellung von Duschen erleichtert auch sportliche Aktivitäten in der Mittagspause unter Aufrechterhaltung einer angemessenen Hygiene.

- f) Gewährleistung gesunder Arbeitsbedingungen für Beschäftigte mit chronischen Gesundheitsproblemen oder einer Behinderung durch Anpassungen hinsichtlich:
- Arbeitsmitteln, einschließlich persönlicher Schutzausrüstung;
 - der Arbeitsumgebung;
 - Arbeitszeiten;
 - der Intensität der Arbeitsanforderungen;
 - Regelungen für Schichtarbeit.

8.3 Psychische und soziale Gesundheit am Arbeitsplatz

8.3.1 Allgemeines

Die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz wird von Organisationen immer häufiger untersucht. Dabei wird häufig ermittelt, welche psychosozialen Gefährdungen die psychische und soziale Gesundheit am Arbeitsplatz beeinträchtigen.

ANMERKUNG Die Organisation kann sicherstellen, dass dieses Dokument mit der ISO 45003 übereinstimmt, wenn es um die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz geht.

Psychosoziale Risiken ergeben sich aus einer Reihe von Problemen am Arbeitsplatz, wie z. B. Altersdiskriminierung, eine schlechte Arbeitsgestaltung, die Organisationsstruktur, ein Gefühl der Disharmonie in der Leitung der Organisation und ein schlechtes soziales Umfeld am Arbeitsplatz. Diese können zu ungesunden psychologischen, physischen und sozialen Folgen wie ungesundem arbeitsbedingtem Stress, Angst, Burnout oder Depression führen. Einige Beispiele für psychosoziale Gefährdungen sind:

- eine schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Familie;
- eine zu geringe oder zu hohe Arbeitsbelastung;
- widersprüchliche Anforderungen und mangelnde Klarheit bezüglich der Rollen;
- mangelnde Beteiligung an Entscheidungen, die den Beschäftigten betreffen;
- fehlender Einfluss auf die Art und Weise, wie die Arbeit erledigt wird;

- schlecht verwalteter Wandel der Organisation, unsichere Arbeitsplätze;
- ineffektive Kommunikation, fehlende Unterstützung durch die Leitung oder Kollegen;
- Mobbing und sexuelle Belästigung sowie Gewalt und Misshandlung durch Dritte.

8.3.2 Empfehlungen

Die Organisation sollte:

- a) die Arbeitsbelastung aller Beschäftigten überwachen, insbesondere um sicherzustellen, dass ältere Beschäftigte nicht überlastet oder unterfordert werden;
- b) die Arbeitszeiten, Schichtarbeit und Überstunden überwachen, um sicherzustellen, dass ältere Beschäftigte in einer nachhaltigen und gesunden Weise arbeiten;
- c) die Inanspruchnahme von Urlaub überwachen, um sicherzustellen, dass ältere Beschäftigte ihre Ansprüche in vollem Umfang wahrnehmen;
- d) zusätzliche Unterstützung für die psychische Gesundheit und Gemeinschaftsressourcen anbieten, intern oder durch externe Dienstleister;

BEISPIEL Mitarbeiter-Hilfsprogramm für ältere Beschäftigte, die Stress, Trauer oder eine unheilbare Krankheit von Familienmitgliedern erleben.

- e) Informationen, Aktivitäten und Schulungen zur Verbesserung der psychischen Gesundheit älterer Beschäftigter bereitstellen, einschließlich Stressmanagement, Burnout-Prävention, Zeitmanagement und praktikable Beschwerdeverfahren;
- f) sicherstellen, dass die oberste Leitung die Auswirkungen von Umstrukturierungen/Änderungen in der Organisation auf die psychische Gesundheit älterer Beschäftigter versteht und bei Bedarf präventiv handelt.

BEISPIEL Japan: Ein Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten bietet seinen Beschäftigten im Rahmen der Fürsorgepflicht jährliche Untersuchungen zur psychischen Belastung an.

8.4 Demenz am Arbeitsplatz

8.4.1 Allgemeines

Obwohl das Alter der höchste bekannte Risikofaktor für Demenz ist, ist sie kein normaler Bestandteil des Alterns. Weltweit nimmt die Zahl der Demenzerkrankungen rapide zu, auch bei Menschen unter 65 Jahren. Das bedeutet, dass immer mehr Beschäftigte eine demenzkranke Person betreuen und dass mehr ältere Beschäftigte an Demenz erkranken. Zu den Problemen bei der Arbeit können Schwierigkeiten beim Ausdrücken von Gedanken gegenüber Kollegen, Gedächtnisschwierigkeiten, Verhaltensänderungen und/oder Schwierigkeiten beim Multitasking gehören.

An einem altersdiversen Arbeitsplatz können Beschäftigte mit Demenz bezüglich der folgenden Faktoren unterstützt werden:

- Stärkung des Bewusstseins und Verständnisses dafür, wie sich Demenz auf das Funktionieren am Arbeitsplatz auswirkt, sowohl bei Menschen mit Demenz als auch bei ihren Kollegen;
- Verbesserung des Verständnisses dafür, dass einige Menschen mit Demenz in der Lage sind, weiter zu arbeiten, insbesondere in den frühen Stadien;
- Anerkennung der fortschreitenden Verschlechterung der Arbeitsfähigkeit von Menschen mit Demenz;
- Berücksichtigung der Auswirkungen auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz.

8.4.2 Empfehlungen

Organisationen sollten:

- a) Strategien entwickeln und umsetzen, um älteren Beschäftigten mit Demenz und berufstätigen pflegenden Angehörigen, die auch Familienmitglieder oder Freunde mit Demenz betreuen, die weitere Teilnahme am Erwerbsleben zu ermöglichen;

ANMERKUNG Ausführliche Informationen über berufstätige pflegende Angehörige sind in ISO 25551 enthalten.

- b) das Bewusstsein und das Verständnis aller Beschäftigten für die Symptome, Bedürfnisse und Fähigkeiten älterer Beschäftigter mit Demenz erhöhen;

BEISPIEL Eine Organisation mit einem hohen Anteil älterer Beschäftigter wandte sich an ihre örtliche oder nationale Demenzvereinigung, um eine Schulung zur Sensibilisierung der Leitung und der Beschäftigten für Demenz durchzuführen, z. B. über frühe Anzeichen von Demenz und wie man effektiv kommuniziert. Sie gaben auch kostenlose Ratschläge, wie die Arbeitsumgebung verändert werden kann, um eine sichere und produktive Arbeitsumgebung zu gewährleisten. Dazu gehörte die Unterteilung der Arbeit in kleinere Abschnitte, das Anbieten von Erinnerungshilfen in der Arbeitsroutine und die Aufrechterhaltung der Ordnung am Arbeitsplatz.

- c) einen Arbeitsplatz schaffen, an dem Menschen mit Demenz respektiert werden;
- d) die Arbeit von Menschen mit Demenz überwachen und anpassen, um ein gesundes und sicheres Arbeiten zu gewährleisten (siehe Abschnitt 7);
- e) erwägen, den Beschäftigten mit Demenz bei Bedarf einen Coach, Mentor oder Assistenten zur Seite zu stellen, an den sie sich wenden können und der auf den Beschäftigten zugeht;

BEISPIEL Republik Korea: Die koreanische Regierung betreibt regionale Demenzpräventionszentren, um Demenz vorzubeugen und das Bewusstsein für Demenzsymptome zu schärfen. Das Zentrum stellt auch Hilfskräfte zur Verfügung, die den mit Demenz lebenden Menschen dabei helfen, ihre Arbeit so zu gestalten, dass sie den Fähigkeiten des Beschäftigten entspricht.

- f) Pläne für das stufenweise Ausscheiden aus dem Arbeitsleben erstellen, die auf die Bedürfnisse von Beschäftigten mit Demenz zugeschnitten sind.

8.5 Betriebliche Gesundheitsförderung

8.5.1 Allgemeines

Die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) versetzt ältere Beschäftigte in die Lage, mehr Einfluss auf die Faktoren zu nehmen, die ihre körperliche, psychische und soziale Gesundheit und damit ihr Wohlergehen, ihre Lebensqualität und ihre Arbeitsfähigkeit beeinflussen. Die BGF befasst sich mit Bereichen, die nicht unbedingt von der Gesetzgebung oder den Programmen für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz abgedeckt werden (siehe 8.6). Dazu können eine gesunde Lebensweise, das Umfeld der Organisation und Faktoren außerhalb der Arbeit gehören, die sich auf die Arbeit auswirken, wie z. B. Familie, Pflegeverantwortung, Arbeitswege (z. B. die Heimfahrt nach einer Nachtschicht) und gemeinschaftliche Faktoren, die die Gesundheit der Beschäftigten beeinflussen.

Die betriebliche Gesundheitsförderung ist am effektivsten, wenn Organisationen mit Organisationen außerhalb des Gesundheitssektors zusammenarbeiten, u. a. mit Medien und Branchenverbänden. Wettbewerbe und Auszeichnungen für Aktivitäten im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung sind ebenfalls wirksame Instrumente.

BEISPIEL Verschiedene Organisationen in verschiedenen Ländern: Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung verbessern das Engagement der Beschäftigten, die Arbeitsmoral und den Zusammenhalt im Team. Organisationen aus verschiedenen Ländern ermutigen Beschäftigte zur Teilnahme an einem Unternehmenswettbewerb, bei dem es darum geht, 10 000 Schritte am Tag zu gehen. Die Beschäftigten bilden Teams mit einer Teamleitung und erhalten einen Schrittzähler. Die Beschäftigten tragen ihre Ergebnisse online ein und können sich dann in einem Online-Vergleichsspiel messen

und erhalten Auszeichnungen, um die Motivation zu steigern. Diese Art der betrieblichen Gesundheitsförderung hat den Schlaf der Teilnehmer verbessert.

Zudem können Führungskräfte und Beschäftigte als Vorbilder für gesundes Verhalten fungieren und eine gesunde Arbeitsumgebung fördern.

8.5.2 Anforderungen

Die Organisation muss:

- a) über Richtlinien und Verfahren für die betriebliche Gesundheitsförderung verfügen, die ältere Beschäftigte in besonderem Maß berücksichtigen;
- b) ältere Beschäftigte in die Gestaltung und Durchführung von Programmen und Aktivitäten zur Gesundheitsförderung einbeziehen.

8.5.3 Empfehlungen:

Die Organisation sollte:

- a) Partnerschaften im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung aufbauen, einschließlich kommunaler Gesundheits- und Sportorganisationen;

BEISPIEL Wenn Beschäftigte unter dem Einfluss von Luftverschmutzung leben, kann es für die Organisation sinnvoller sein, mit lokalen Gemeinschaftsorganisationen und Gesundheitsdienstleistern zusammenzuarbeiten, um dieses Problem anzugehen, bevor andere Programme zur Gesundheitsförderung gestartet werden.

- b) Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung während oder außerhalb der Arbeitszeit anbieten, die körperliche Bewegung, gesunde Ernährung, Nichtrauchen, das Zurücklegen des Arbeitsweges per Fahrrad oder zu Fuß oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern;
- c) ältere Beschäftigte dazu ermutigen, sich für ihre Gesundheit und Fitness zu interessieren;
- d) älteren Beschäftigten eine Gesundheitsberatung und -erziehung hinsichtlich lebensstilbezogener Krankheiten bereitstellen;
- e) freiwillige und vertrauliche regelmäßige individuelle Vorsorgeuntersuchungen für ältere Beschäftigte fördern oder anbieten;
- f) das gesundheitsbezogene Verhalten in der Organisation systematisch erfassen, analysieren, bewerten und verbessern.

8.6 Arbeits- und Gesundheitsschutz

8.6.1 Allgemeines

Die Organisation verfügt über ein organisationsweites System oder Programm für den Arbeits- und Gesundheitsschutz und unterstützt dieses. Es gilt für die universelle Gestaltung und die Notwendigkeit von Änderungen am Arbeitsplatz, die sichere Arbeitspraktiken erleichtern.

ANMERKUNG 1 Weitere Informationen über die Einrichtung und Verwaltung eines Systems oder Programms für den Arbeits- und Gesundheitsschutz sind in ISO 45001 angegeben.

ANMERKUNG 2 Die gesetzlichen Anforderungen an Organisationen, ein System oder Programm für den Arbeits- und Gesundheitsschutz einzurichten, variieren je nach Gerichtsbarkeit. Es liegt in der Verantwortung des Anwenders, festzustellen, wie sich diese und andere Anforderungen auf die Anwendung dieses Abschnitts auswirken.

8.6.2 Anforderung

Das System der Organisation für den Arbeits- und Gesundheitsschutz muss auf der Grundlage der Ergebnisse einer Risikobeurteilung entwickelt werden, wobei die Bedürfnisse älterer Menschen in Bezug auf die Arbeitsumgebung und die Aspekte der barrierefreien Gestaltung, z. B. Beleuchtung, Lärm, Temperatur, Bodenbelag und Wegführung, zu berücksichtigen sind.

BEISPIEL Republik Korea: Krankenhäuser und Pflegeheime stellen ihre Beleuchtung um und verwenden energieeffiziente Leuchten, um Stolperfallen und Stürze aufgrund der Blendung durch Nicht-LED-Beleuchtung zu vermeiden.

ANMERKUNG Weitere Informationen zu Beleuchtungs- und Aufgabenanforderungen für ältere Beschäftigte sind in CIE 227 angegeben.

8.7 Programm zur Risikobeurteilung

8.7.1 Allgemeines

Eine Risikobeurteilung ist ein systematischer, analytischer Prozess, bei dem potentielle Gefährdungen am Arbeitsplatz ermittelt und die Wahrscheinlichkeit und die Folgen potentiell schädlicher Ereignisse bestimmt werden. Auf der Grundlage dieser Beurteilung können Organisationen die verfügbaren Informationen analysieren und auswerten, um Gefährdungen zu ermitteln und Maßnahmen zur Beseitigung oder Beherrschung des von der Gefährdung ausgehenden Schadensrisikos zu ergreifen.

Spezifische Risiken für ältere Beschäftigte, z. B. verminderte Reflexe und Körperbeherrschung, können im Rahmen eines Risikobeurteilungsprogramms ermittelt werden.

ANMERKUNG Bei der Risikobeurteilung werden die Ergebnisse der Risikoanalyse mit Risikokriterien verglichen, um festzustellen, ob das Risiko und/oder sein Ausmaß annehmbar oder tolerierbar ist oder ob es gemindert werden muss.

8.7.2 Empfehlungen

Das Programm zur altersbezogenen Risikobeurteilung sollte Folgendes umfassen:

- a) Mittel und Wege, um Gefährdungen und Risiken zu erkennen und der obersten Leitung zu melden;
- b) Durchführung einer Risikobeurteilung mindestens einmal jährlich;
- c) Einbeziehung älterer Beschäftigter, ihrer Vertreter und Führungskräfte in Programme zur Risikobeurteilung und Prävention.

ANMERKUNG Anhang A enthält weitere Informationen zu den Konzepten und Auswirkungen des Alterns.

8.8 Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung

8.8.1 Allgemeines

Die Organisation gestaltet Arbeitsmittel, die Arbeit, Prozesse und die Umgebung so oder passt sie entsprechend an, dass ältere Beschäftigte unterstützt werden. Dies ist besonders wichtig, da die Sinneswahrnehmung sowie die körperlichen und kognitiven Fähigkeiten im Alter nachlassen können.

8.8.2 Anforderungen

Die Organisation muss in Absprache mit und unter Beteiligung von älteren Beschäftigten, Vertretern der Beschäftigten, Führungskräften und der obersten Leitung:

- a) über Richtlinien, Verfahren und Programme verfügen, die die Barrierefreiheit, Ergonomie und menschliche Faktoren berücksichtigen;

- b) prüfen, ob die Gestaltung des Arbeitsplatzes für eine generationsübergreifende Belegschaft geeignet ist, um die Produktivität, Kommunikation und Integration zu verbessern.

8.8.3 Empfehlungen

Die Organisation sollte:

- a) die körperlichen und geistigen Anforderungen des Arbeitsplatzes an die individuellen Fähigkeiten der älteren Beschäftigten anpassen;
- b) ergonomische Risiken in erster Linie durch Veränderungen am Arbeitsplatz und an den Arbeitsmitteln mindern;
- c) Anpassungen an individuelle Bedürfnisse und an das Alter vornehmen;
- d) die Bedienung von Maschinen vereinfachen, z. B. durch leicht erreichbare, gut sichtbare und einfach zu bedienende Werkzeuge;
- e) die Gestaltung der Arbeitsaufgaben für ältere Beschäftigte verbessern;
- f) durch die Beschaffungspolitik der Organisation sicherstellen, dass die von der Organisation erworbenen Produkte und Dienstleistungen dem Grundsatz der universellen Gestaltung entsprechen;
- g) die Bereitstellung von unterstützender Technologie und die Verwendung von anpassungsfähigen Werkzeugen, Technologien und Arbeitsmitteln in Betracht ziehen.

ANMERKUNG Während unterstützende Technologien für viele Beeinträchtigungen notwendig sind, ist die Barrierefreiheit des Arbeitsplatzes ebenfalls eine Notwendigkeit für Beschäftigte. Eine laute Umgebung stört zum Beispiel Hörgeräte, nicht barrierefreie Software schließt sehbehinderte Beschäftigte aus, nicht barrierefreie Räumlichkeiten sind ein Hindernis für Beschäftigte mit Rollstühlen, Mobilitätseinschränkungen usw.

9 Berufliche Weiterentwicklung

9.1 Allgemeines

Es ist von Vorteil, Beschäftigte während ihres gesamten Arbeitslebens in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Das Hervorheben der Bedeutung des lebenslangen Lernens durch kontinuierliche Aus- und Weiterbildung ist ein fortlaufender Prozess.

Um dies zu unterstützen, können Möglichkeiten für die berufliche Weiterentwicklung durch interne Aufstiegsmöglichkeiten, Mechanismen für Herausforderungen, Belohnungen, Beförderungen und die Bereitstellung von langfristigem, regelmäßigem Karriere-Coaching und Workshops zur Unterstützung älterer Beschäftigter geschaffen werden.

Organisationen sind für die Belange älterer Beschäftigter (siehe 7.1) sensibilisiert und respektieren diese. Die Karriereplanung kann darin bestehen, dass sie einfach dort bleiben, wo sie sind.

ANMERKUNG Organisationen können zum Beispiel:

- akzeptieren, dass einige ältere Beschäftigte nicht an einer beruflichen Weiterentwicklung interessiert sind, aber dennoch an arbeitsbezogener Aus- und Weiterbildung teilnehmen möchten;
- anerkennen, dass ältere Beschäftigte befürchten, ihren Wunsch, in einigen Jahren in den Ruhestand zu gehen, offen zu legen, falls sie vom beruflichen Aufstieg ausgeschlossen werden.

9.2 Fortlaufende Planung der beruflichen Weiterentwicklung

9.2.1 Allgemeines

Die Planung der Zukunft jedes einzelnen Beschäftigten ist ein fortlaufender Prozess in allen Altersgruppen und Phasen des Arbeitslebens.

Dies könnte durch individuelle Gespräche zwischen Führungskräften und Beschäftigten sowie durch professionelle Workshops erfolgen, die eine Selbstreflexion über Fähigkeiten, Kompetenzen und Ziele ermöglichen.

ANMERKUNG Geschwindigkeit ist nicht immer der wichtigste Faktor für die Leistung. Anstelle eines hohen Tempos könnte an einem Arbeitsplatz Wert auf ein gleichmäßiges, konstantes Tempo gelegt werden, während bei einem anderen Genauigkeit, Gründlichkeit und Aufmerksamkeit einen hohen Stellenwert haben könnten.

9.2.2 Empfehlungen

Die Organisation sollte:

- a) über Richtlinien und Verfahren für die kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung verfügen, aus denen eindeutig hervorgeht, dass ältere Beschäftigte einbezogen werden;
- b) eine leistungsabhängige Beförderung oder Arbeitsplatzrotation unabhängig vom Alter einhalten;
- c) sicherstellen, dass informelle und regelmäßige Gespräche mit älteren Beschäftigten über die Planung der beruflichen Weiterentwicklung geführt werden;

ANMERKUNG Anhang B enthält Informationen zur individuellen fortlaufenden Planung der beruflichen Weiterentwicklung.

- d) formelle und informelle Kompetenzen, die ältere Beschäftigte im Laufe der Zeit erworben haben, ermitteln und nutzen;
- e) über einen Mechanismus verfügen (basierend auf Fähigkeiten, Erfahrung, Leistung, Interessen und persönlicher Wahrnehmung der Arbeitsumgebung), der es den älteren Beschäftigten und den Organisationen ermöglicht, den Prozess der beruflichen Weiterentwicklung und die Art und Weise, wie er an die spezifischen Bedürfnisse und Kompetenzen angepasst werden kann, leichter zu verstehen;

BEISPIEL Republik Korea: Ein großes Unternehmen hat ein Lebensplanungsprogramm für ältere Beschäftigte entwickelt, das sich mit den Bereichen Arbeit, Finanzen, Familie, Freizeit, Gesundheit und Beziehungen befasst. Die Teilnehmer blicken auf ihre eigene Vergangenheit zurück und identifizieren praktische Schritte für Bereiche, die ihrer Meinung nach weiter verbessert werden müssen. Von 2011 bis 2016 führte das Unternehmen Programme zur Vorbereitung auf die Wiederbeschäftigung und zur Vorbereitung auf die Unternehmensgründung durch, einschließlich einer Lebensplanung und dem Schreiben von Lebensläufen.

- f) wenn möglich, Teilzeit- oder Jobsharing-Optionen anbieten.

9.3 Aus- und Weiterbildungslösungen

9.3.1 Allgemeines

In einer Welt mit schnell voranschreitenden demographischen, wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen in der Erwerbsbevölkerung wollen Beschäftigte ihre Kenntnisse und Fähigkeiten aktualisieren und erneuern, um ihre Kompetenzen zu erhalten oder zu verbessern und auf dem Arbeitsmarkt aktiv und wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieser Bedarf ist besonders für ältere Beschäftigte relevant, da sie jetzt und in Zukunft länger im Erwerbsleben bleiben.

Die Organisation kann Schulungen und Weiterbildungen anbieten, die auf die Berufs-, Bildungs- und Lebenserfahrung des Beschäftigten sowie auf die Ziele und Strategien der Organisation abgestimmt sind. Darüber hinaus können die Schulungsinhalte und -verfahren auf bestimmte Gruppen ausgerichtet werden. Die Aner-

kennung früherer Lernerfahrungen, die durch formelle und informelle Ausbildung und Erfahrung erworben wurden, kann insbesondere älteren Beschäftigten bei der Weiterbildung und Entwicklung helfen.

ANMERKUNG 1 Hinsichtlich der Bereitstellung von Schulungen und Lerninhalten über E-Learning wird auf die Normenreihe ISO/IEC 24751 verwiesen.

ANMERKUNG 2 Um die Aus- und Weiterbildung systematisch auf die individuellen Bedürfnisse älterer Beschäftigter sowie die Ziele und Strategien der Organisation abzustimmen und um die Rentabilität der Investitionen im Hinblick auf die Entwicklungsbedürfnisse des Einzelnen und die Unternehmensleistung sicherzustellen, kann ISO 10015 herangezogen werden.

9.3.2 Anforderungen

Die Organisation muss:

- a) über Richtlinien und Verfahren für eine Aus- und Weiterbildung verfügen, die für ältere Beschäftigte geeignet ist;
- b) die Teilnahme älterer Beschäftigter an der Aus- und Weiterbildung, an Maßnahmen zur Selbstverbesserung und an Zertifizierungen unterstützen.

9.3.3 Empfehlungen

Die Organisation sollte:

- a) das Verständnis von Führungskräften und Personalverantwortlichen der Kenntnisse und Erfahrung älterer Beschäftigter hinsichtlich der Weiterbildung und Entwicklung überprüfen, neu definieren und neu bewerten;
- b) „in früheren Zeiten Erlerntes“ anerkennen;

BEISPIEL Eine Organisation hat einen Mechanismus zur Anerkennung früherer Lernerfahrungen eingeführt, der es älteren Beschäftigten mit unterschiedlichem Hintergrund ermöglichte, eine formale Anerkennung ihrer vorhandenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen zu erhalten. Auf diese Weise konnten die Beschäftigten rekapitulieren, welche Kompetenzen sie durch Erfahrung oder frühere Schulungen erworben hatten, und ihren Ausgangspunkt für künftige Lern- und Entwicklungsmaßnahmen bestimmen sowie doppelte Schulungen für dieselben Fähigkeiten reduzieren.

- c) Möglichkeiten zum Erwerb neuer Fähigkeiten bereitstellen, die für die Beschäftigung und/oder für eine künftige Beschäftigung erforderlich sind;
- d) die Ergebnisse der maßgeschneiderten Maßnahmen zur Weiterbildung und beruflichen Weiterentwicklung von älteren Beschäftigten überwachen und verfolgen;
- e) mit Weiterbildungsanbietern zusammenarbeiten, um den Zugang zum Lernen für ältere Beschäftigte zu erleichtern;
- f) den Zeitbedarf für maßgeschneiderte Weiterbildungen für ältere Beschäftigte und die Notwendigkeit der Anwendung unterschiedlicher Lernniveaus und Lernmethoden ermitteln;
- g) ältere Beschäftigte ermutigen, neue Fähigkeiten zu erwerben und neue Technologien zu nutzen.

9.4 Ermöglichung von Entwicklungsschritten, Arbeitsplatzwechseln und Auszeiten

9.4.1 Allgemeines

Häufig können Änderungen an der aktuellen Stelle, Funktion oder dem Arbeitsplatz eines Beschäftigten vorgenommen werden, um den spezifischen Kompetenzen, erzielten Leistungen und Entwicklungsinteressen des Beschäftigten gerecht zu werden.

ANMERKUNG Dies könnte beispielsweise durch eine Erweiterung der Aufgabenbereiche, die Einbeziehung in andere Projekte oder einen horizontalen oder vertikalen Wechsel der Stelle erreicht werden, was auch eine zusätzliche Ausbildung oder einen neuen Arbeitsplatz in einer anderen Abteilung bedeuten könnte.

Kurze Auszeiten oder längere Sabbaticals von einigen Monaten ermöglichen es älteren Beschäftigten, erholt zurückzukehren und ihr kreatives Denken zu erneuern, was zu einer erhöhten Produktivität, neuen Initiativen oder innovativen Projekten führen kann. Dies kann in Form von bezahltem oder unbezahltem Urlaub, Langzeiturlaub und anderen Formen umgesetzt werden.

9.4.2 Empfehlungen

Die Organisation sollte:

- a) über Richtlinien und Verfahren für die berufliche Weiterentwicklung und Auszeiten von älteren Beschäftigten verfügen;
- b) allen Beschäftigten, einschließlich älteren Beschäftigten, wenn möglich, kurze Auszeiten oder längere Sabbaticals von einvernehmlich festgelegter Dauer anbieten;
- c) Entwicklungsschritte, Arbeitsplatzwechsel und Auszeiten ermöglichen sowie Programme zur Vermittlung von Arbeitsplätzen für ältere Beschäftigte anbieten;
- d) über Richtlinien und Verfahren zur Erhöhung der Flexibilität in Bezug auf das Arbeiten über das Rentenalter hinaus verfügen.

ANMERKUNG Das spezifische „Rentenalter“ variiert und ist in einigen Ländern gar nicht vorhanden.

10 Wissensmanagement und generationsübergreifende Zusammenarbeit

10.1 Wissensmanagement

10.1.1 Allgemeines

Das Wissensmanagement umfasst Verfahren für den Transfer, den Austausch und die Bewahrung von Wissen zwischen verschiedenen Generationen von Beschäftigten.

Organisationen können über Strukturen verfügen, die den Wissenstransfer von erfahrenen Beschäftigten an ihre Kollegen und Nachfolger erleichtern.

10.1.2 Empfehlungen

Die Organisation sollte:

- a) über Richtlinien und Verfahren für das Wissensmanagement und den Wissenstransfer, auch zwischen verschiedenen Generationen von Beschäftigten, verfügen;
- b) älteren Beschäftigten Werkzeuge für die Verwaltung, gemeinsame Nutzung, Suche und Kommunikation von Wissensinhalten innerhalb einer Organisation bereitstellen;

- c) die Bedürfnisse und digitalen Fähigkeiten älterer Beschäftigter bewerten, um sicherzustellen, dass sie in der Lage sind, auf das Wissen der Organisation zuzugreifen, es zu verstehen und zu nutzen.

10.2 Generationsübergreifende Zusammenarbeit

10.2.1 Allgemeines

Die Organisation kann den gegenseitigen Transfer von Wissen und Erfahrung zwischen den Generationen unterstützen. Der Transfer kann in beide Richtungen erfolgen: von jüngeren Beschäftigten an ältere Beschäftigte sowie von älteren Beschäftigten an jüngere Beschäftigte.

BEISPIEL Deutschland: Ein Rüstungsunternehmen führte eine Mehrgenerationenstrategie nach dem Top-Down-Prinzip ein:

Es wurden mehrere Generationenprojekte umgesetzt. Zum Beispiel:

- a) Generation Z (die etwa zwischen 1995 und 2010 Geborenen): Einarbeitung mit dem Schwerpunkt darauf, wie man persönliche Beziehungen zu Menschen aus verschiedenen Generationen pflegt.
- b) Freiwillige Mittagessen, um informell von verschiedenen Generationen zu lernen: zufälliges Zusammenführen von Personen aus verschiedenen Generationen zum Mittagessen.

Ergebnis: Zweijährige Umfragen zur Zufriedenheit der Beschäftigten an allen Standorten und über alle Generationen hinweg waren ähnlich, und die Personalfluktuationsrate über die Generationen hinweg war gering.

10.2.2 Empfehlungen

Die Organisation sollte:

- a) über Richtlinien und Verfahren verfügen, die eine generationsübergreifende Zusammenarbeit fördern;
- b) altersgemischte Arbeitsteams einrichten, um die Organisationskultur und Produktivität zu verbessern;
- c) ein Umfeld schaffen, das Teamarbeit und Beziehungen zwischen den Generationen fördert und unterstützt;
- d) zu Mentoring-Programmen zwischen Beschäftigten unterschiedlichen Alters anregen und diese umsetzen;
- e) Schulungsmaßnahmen umsetzen, die das Verständnis und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen fördern.

11 Digitalisierung der Arbeitsplätze und Innovationen

11.1 Digitalisierung der Arbeitsplätze

11.1.1 Allgemeines

Digitale Kompetenz ist für ältere Beschäftigte wichtig, da der Arbeitsplatz zunehmend digitalisiert wird.

Ältere Beschäftigte sind Teil des digitalisierten Arbeitsplatzes oder werden es bald sein. Daher muss die Technologie für ältere Beschäftigte benutzerfreundlich und barrierefrei sein.

Künstliche Intelligenz (KI), maschinelles Lernen, Echtzeitdaten, das Internet der Dinge und andere digitale Technologien haben Auswirkungen auf die Strategien, Abläufe und Arbeitsplätze aller Organisationen. KI und digitale Innovationen können es qualifizierten älteren Beschäftigten ermöglichen, in ihren Rollen kompetent zu bleiben, da Maschinen immer intelligenter werden und bei der Erfüllung der Arbeitsanforderungen helfen können.

Da Organisationen zunehmend auf Social-Media-Plattformen präsent sind, benötigen ältere Beschäftigte die entsprechenden Tools und Schulungen, um auf diesen Plattformen zu navigieren und sie zu nutzen. Wenn Menschen Social-Media-Tools nutzen, bilden sie zudem größere soziale Netzwerke für sich selbst, was sowohl der Organisation als auch der langfristigen Beschäftigungsfähigkeit und den beruflichen Fortschritten älterer Beschäftigter zugute kommen kann.

Die Organisationen müssen die Auswirkungen der Digitalisierung verstehen und ihre Organisation entsprechend verbessern. Die Sensibilisierung innerhalb der Organisation ist der erste Schritt. Der nächste Schritt besteht darin, ältere Beschäftigte in die Lage zu versetzen, an der digitalen Entwicklung der Belegschaft teilzuhaben.

Möglicherweise sind Schulungen für ältere Beschäftigte erforderlich, um die digitale Kompetenz zu verbessern und sicherzustellen, dass digitale Technologien und Systeme vorhanden sind, die für den effizienten Betrieb an Arbeitsplätzen entscheidend sind. Eine solche Schulung kann für Beschäftigte jeden Alters bereitgestellt werden.

11.1.2 Anforderungen

Die Organisation muss:

- a) über Richtlinien und Verfahren verfügen, die es älteren Beschäftigten ermöglichen, zu Hause oder an anderen entfernten Orten zu arbeiten, indem sie Technologien einsetzen;

ANMERKUNG 1 Informationen zu Geräten und Diensten der Informations-/Kommunikationstechnologie (IKT) sind in ISO 9241-20 angegeben.

ANMERKUNG 2 ISO/IEC 40500 enthält Empfehlungen für die Barrierefreiheit von Webinhalten für Benutzer mit Behinderungen, einschließlich Blindheit und Sehbehinderung, Taubheit und Schwerhörigkeit, Lernbehinderungen, kognitiven Einschränkungen, Bewegungseinschränkungen, Sprachbehinderungen, Lichtempfindlichkeit und Kombinationen davon.

ANMERKUNG 3 Die Normenreihe ISO/IEC 27033 enthält Empfehlungen zur Gewährleistung der Netzwerksicherheit bei Remote-Arbeit.

- b) sicherstellen, dass Geräte und Dienste der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), die zu Hause oder an anderen entfernten Standorten genutzt werden, für ältere Beschäftigte barrierefrei sind.

11.1.3 Empfehlungen

Die Organisation sollte:

- a) Schulungen und Ressourcen bereitstellen, die:
 - 1) das Bewusstsein für die Digitalisierung und die damit verbundenen neuen Möglichkeiten schärfen;
 - 2) die digitale Kompetenz verbessern, um sicherzustellen, dass digitale Technologien und Systeme, die für den Arbeitsplatz wichtig sind, sicher und effizient funktionieren;
 - 3) ethische Grundsätze beim Einsatz innovativer Technologien anwenden (z. B. sicherstellen, dass die Technologie ältere Menschen nicht ausschließt);
 - 4) Remote-Systeme, Automatisierung, künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen, Echtzeitdaten, Internet der Dinge, Robotik und andere Technologien nach Bedarf einsetzen;
 - 5) sicherstellen, dass digitale Geräte für ältere Beschäftigte barrierefrei sind (z. B. ausreichend große Schrift, Text-zu-Audio-Umwandlung, ausreichend hoher Farbkontrast usw.);