

ALTERNSGERECHTES ARBEITEN

WIE DURCH ENGAGEMENT DER UNTERNEHMEN UND VERANTWORTUNGSÜBERNAHME
DER MITARBEITENDEN EIN ALTERNSGERECHTES ARBEITSUMFELD GESCHAFFEN
WERDEN KANN



EINE STUDIE IM AUFTRAG DES MINISTERIUMS FÜR FINANZEN UND
WIRTSCHAFT BADEN-WÜRTTEMBERG DURCHFÜHRT VOM FRAUNHOFER-INSTITUT
FÜR ARBEITSWIRTSCHAFT UND ORGANISATION IAO IN KOOPERATION MIT DER
ALLIANZ FÜR FACHKRÄFTE BADEN-WÜRTTEMBERG



Allianz für Fachkräfte
Baden-Württemberg



Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT

 **Fraunhofer**
IAO

Ein kurzer Überblick zur Studie

Mit dem Ziel dem Mittelstand konkrete Handlungsempfehlungen für ein altersgerechtes Arbeitsumfeld an die Hand zu geben hat das Fraunhofer IAO im Auftrag des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg und in Kooperation mit der Allianz für Fachkräfte Baden-Württemberg in den Jahren 2013 und 2014 die Studie »Altersgerechtes Arbeiten« durchgeführt. Durch die Studie sollen vor allem kleine und mittlere Unternehmen darin unterstützt werden, sich zielführend mit dem demografischen Wandel zu befassen.

Eine wesentliche Datengrundlage der Studie bilden Ergebnisse einer Online-Befragung von 82 Unternehmen, wobei knapp die Hälfte kleinen und mittleren Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden zuzurechnen ist. Dabei wurde zunächst der Status quo im Hinblick auf Aktivitäten und den selbst empfundenen Handlungsbedarf der Unternehmen zum Themenfeld ermittelt.

Durch die Studie sollte aber nicht nur der gegenwärtige Stand analysiert werden. So galt es insbesondere auch erfolgreiche Beispiele in der Unternehmenspraxis aufzuspüren. Durch Telefoninterviews mit 26 Interviewpartnerinnen und -partnern konnten letztlich insgesamt 94 gute Praxisbeispiele zum Thema gesammelt werden. Fallbesichtigungen bei drei – in altersgerechter Hinsicht vorbildlich aktiven – Unternehmen sowie Fachgespräche unter acht Expertinnen und Experten in diesem Bereich sorgen für weitere Mehrwerte der Studie.

Die vorliegende Broschüre soll einen kurzen Überblick über das Thema und einige beispielhafte Ergebnisse der Studie bieten und damit ein Grundverständnis zum Thema vermitteln.

»Altersgerechtes Arbeiten« leistet Beitrag zur Fachkräftesicherung

Fachkräfte waren und sind ein wesentlicher Erfolgsgarant der Wirtschaft. Der demografische Wandel wird künftig den Bestand an Fachkräften verringern. Die Fachkräftesicherung ist damit eine der zentralen wirtschaftspolitischen Herausforderungen. Einen wichtigen Beitrag zur Deckung des Fachkräftebedarfs können insbesondere auch die richtigen Maßnahmen im Bereich »Altersgerechtes Arbeiten« leisten. Eine nähere Begründung hierfür ergibt sich aus dem Verständnis des Begriffes. Aber was ist »Altersgerechtes Arbeiten« überhaupt?

Was ist »Altersgerechtes Arbeiten«?

»Altersgerechtes Arbeiten« ist nicht gleichzusetzen mit »altersgerechtem Arbeiten«. Als Zielgruppe dürfen nicht nur ältere Mitarbeitende begriffen werden. Im Fokus steht das stetige Altern und Älterwerden aller, also von den Ältesten bis hin zu den Jüngsten.

Fakt ist, dass wir ab Mitte 30 bereits anfangen, körperlich zu altern und sogar ab Anfang 20 schon eine geistige Alterung einsetzt. Nur durch kontinuierliche Förderung und Training kann dem sinnvoll entgegen gewirkt werden. »Altersgerechtes Arbeiten« hat damit den Anspruch an das Unternehmen, Arbeit so zu gestalten, dass das Älterwerden im Betrieb in gesunder Weise erfolgt – physisch, psychisch, kognitiv, sozial – und so, dass die Mitarbeitenden bis zu ihrem Renteneintritt leistungsfähig bleiben sowie motiviert und produktiv arbeiten. Hier zeigt sich die Bedeutung des Themas für die Fachkräftesicherung.

Sieben entscheidende Gestaltungsfelder für ein »Altersgerechtes Arbeiten«

Nach dem zugrunde liegenden Modellverständnis der Studie fordert die altersgerechte Gestaltung von Arbeit, dass Unternehmen ihr Unternehmenssystem als Ganzes betrachten und ausgestalten. Ganzheitliches Handeln erfordert in diesem Zusammenhang Aktivitäten in sieben Gestaltungsfeldern. Auf einer tiefer gehenden Ebene werden den Gestaltungsfeldern jeweils drei, auf das Thema »Altersgerechtes Arbeiten« zugeschnittene, Handlungsfelder zugeordnet. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht den Aufbau.

Werden die Unternehmen in allen diesen Gestaltungsfeldern mit der Zielsetzung aktiv, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitenden ermöglicht ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit bis zum Rentenalter zu erhalten, schaffen sie gute Voraussetzungen der großen Herausforderung des Fachkräftemangels erfolgreich zu begegnen. Die Erhaltung der eigenen Gesundheit und Leistungsfähigkeit steht natürlich auch im Interesse der Mitarbeitenden, welche durch die Übernahme von Eigenverantwortung ihren Beitrag für ein »Altersgerechtes Arbeiten« leisten. Auf diese Weise können beide Seiten gemeinsam profitieren.

Strategie & Kultur	Führung	Personalpolitik & Lernen	Innovation & Wissen
Umfassendes Demografie-konzept aufsetzen	Altersgerechtes Führen praktizieren	Lebensphasenorientierte Personalpolitik betreiben	Erfahrungsaustausch fördern
Arbeitgeberattraktivität steigern	Lernförderliches Führen praktizieren	Kontinuierliches lebenslanges Lernen fördern	Innovationsprojekte vorantreiben
Verantwortungsübernahme & Veränderungsbereitschaft fördern	Rahmenbedingungen demografieorientierter Führung schaffen	Neue, individuelle Lernformen nutzen	Veränderungsmanagement durchführen
Gesundheit	IT-Unterstützung	Arbeitsbedingungen	
Betriebliches Gesundheits-Management realisieren	Mit Informationstechnik Arbeitsprozesse unterstützen	Flexible Arbeitsformen anbieten	
Arbeitsschutz/-sicherheit demografieorientiert betreiben	Mit IT Information, Kommunikation, Wissensaustausch unterstützen	Gebäude, Räume und Arbeitsumfeld gestalten	Grundmodell »Altersgerechte Arbeit«
Gesunde Arbeitsprozesse gestalten	Räumlich verteilte und mobile Arbeit technisch unterstützen	Arbeitssystem/-plätze demografieorientiert gestalten	Sieben Gestaltungsfelder
			Je Gestaltungsfeld drei Handlungsfelder

Abb. 1: Grundmodell »Altersgerechte Arbeit«

Strategie & Kultur	Führung	Personalpolitik & Lernen	Innovation & Wissen
Umfassendes Demografie-konzept aufsetzen	Altersgerechtes Führen praktizieren	Lebensphasenorientierte Personalpolitik betreiben	Erfahrungsaustausch fördern (79%)
Arbeitgeberattraktivität steigern (77%)	Lernförderliches Führen praktizieren	Kontinuierliches lebenslanges Lernen fördern (81%)	Innovationsprojekte vorantreiben
Verantwortungsübernahme & Veränderungsbereitschaft fördern (81%)	Rahmenbedingungen demografieorientierter Führung schaffen	Neue, individuelle Lernformen nutzen	Veränderungsmanagement durchführen
Gesundheit	IT-Unterstützung	Arbeitsbedingungen	
Betriebliches Gesundheits-Management realisieren (86%)	Mit Informationstechnik Arbeitsprozesse unterstützen (81%)	Flexible Arbeitsformen anbieten (83%)	
Arbeitsschutz/-sicherheit demografieorientiert betreiben	Mit IT Information, Kommunikation, Wissensaustausch unterstützen (79%)	Gebäude, Räume und Arbeitsumfeld gestalten	
Gesunde Arbeitsprozesse gestalten	Räumlich verteilte und mobile Arbeit technisch unterstützen (78%)	Arbeitssystem/-plätze demografieorientiert gestalten	In den grünen Handlungsfeldern verfolgen ca. 80 Prozent der Unternehmen Maßnahmen.

Aktivität und Handlungsbedarf – die Gestaltungsfelder in der Übersicht
 Die nebenstehende Grafik veranschaulicht die Handlungsfelder, bei welchen besonders viele der teilnehmenden Unternehmen angaben, dass sie bereits aktiv seien.

Abb. 2: Aktivitäten der Unternehmen nach Handlungsfeldern

Strategie & Kultur	Führung	Personalpolitik & Lernen	Innovation & Wissen
Umfassendes Demografie-konzept aufsetzen (36%)	Altersgerechtes Führen praktizieren (45%)	Lebensphasenorientierte Personalpolitik betreiben (32%)	Erfahrungsaustausch fördern
Arbeitgeberattraktivität steigern	Lernförderliches Führen praktizieren (35%)	Kontinuierliches lebenslanges Lernen fördern	Innovationsprojekte vorantreiben
Verantwortungsübernahme & Veränderungsbereitschaft fördern	Rahmenbedingungen demografieorientierter Führung schaffen (60%)	Neue, individuelle Lernformen nutzen (32%)	Veränderungsmanagement durchführen (30%)
Gesundheit	IT-Unterstützung	Arbeitsbedingungen	
Betriebliches Gesundheits-Management realisieren	Mit Informationstechnik Arbeitsprozesse unterstützen	Flexible Arbeitsformen anbieten	
Arbeitsschutz/-sicherheit demografieorientiert betreiben (29%)	Mit IT Information, Kommunikation, Wissensaustausch unterstützen	Gebäude, Räume und Arbeitsumfeld gestalten (35%)	
Gesunde Arbeitsprozesse gestalten	Räumlich verteilte und mobile Arbeit technisch unterstützen	Arbeitssystem/-plätze demografieorientiert gestalten (31%)	In den orangenen Handlungsfeldern sieht ca. 1 Drittel (und bis zu 60 Prozent) der Unternehmen Handlungsbedarf.

Zum Vergleich diejenigen Handlungsfelder, bei welchen die Teilnehmer in erhöhtem Maße angaben, zwar bisher nicht aktiv zu sein, aber Handlungsbedarf zu erkennen.

Abb. 3: Handlungsbedarf nach Handlungsfeldern

Zu den einzelnen Gestaltungsfeldern

Festzuhalten bleibt bisher, »Alternsgerechtes Arbeiten« ist ein entscheidendes Themenfeld, wenn es um den demografischen Wandel und die so wichtige Fachkräftesicherung geht. Eine umfassende Betrachtung des Unternehmens ist dabei für den Erfolg ausschlaggebend. Wie aus einem Vergleich der Abbildungen 2 und 3 hervorgeht, weisen die Unternehmen bereits umfangreiche Aktivitäten auf, doch besteht nach eigener Einschätzung zum Teil noch deutlicher Handlungsbedarf. Im Nachfolgenden werden nun die einzelnen Gestaltungsfelder näher betrachtet. Hierbei wird auch stets auf die Ergebnisse Bezug genommen, welche durch die genannten Abbildungen verkörpert werden. Zusätzlich wird in der vorliegenden Broschüre ein kurzer Einblick in die gesammelten Praxisbeispiele ermöglicht. Folgende Fragestellungen stehen nachfolgend im Fokus:

»Was ist Inhalt des Gestaltungsfeldes, wie aktiv und sensibilisiert sind die Unternehmen bereits und was ist ein Beispiel für eine gute Maßnahme aus der Praxis?«

Gestaltungsfeld – Strategie & Kultur

Unternehmensstrategie und -kultur müssen Hand in Hand gehen. Für eine gute Unternehmenskultur im vorliegenden Kontext gilt es, die Arbeitgeberattraktivität zur Bindung der gegenwärtigen Mitarbeitenden und zur Anziehung potenzieller Bewerber zu steigern. Langfristig sind die Verantwortungsübernahme und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu fordern und zu fördern, denn die Mitarbeitenden sollen letztlich mit ihren Aufgaben wachsen. Zur Etablierung eines alternsgerechten Arbeitsumfeldes sind Maßnahmen zudem im Einklang mit der Unternehmensstrategie auszugestalten. Hierfür ist aus strategisch langfristiger Sicht auch ein umfassendes Demografie-Konzept aufzusetzen. Dabei zeigte sich im Rahmen der Studie aber eine deutliche Zurückhaltung bei der Behandlung dieses Themas. Ein umfassendes Demografie-Konzept besteht nach den Befragungsergebnissen häufig noch nicht, ebenso wird ein Handlungsbedarf zumeist nicht gesehen. Demgegenüber besteht nach den Befragungsergebnissen bereits eine hohe Sensibilität und Aktivität zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität und der Unternehmenskultur bzgl. Verantwortungsübernahme und Veränderungsbereitschaft.

Ein gutes Beispiel aus der Praxis: Haben Sie sich schon mal überlegt...

... dass Mitarbeiterbindung auch durch Familienbindung möglich ist?

Eine gute Grundlage für Mitarbeiterbindung und Recruiting sind die Pflege von Kontakten und Beziehungen. Es gilt auch die Kontakte zu den Mitarbeitenden zu pflegen, so dass diese gegenüber ihren Familien und Bekannten gut über das Unternehmen sprechen. So wird auf einfache Weise dafür gesorgt, dass die Attraktivität als Arbeitgeber steigt und die Mitarbeitenden sich stärker an das Unternehmen binden. Betriebsfeiern mit den Mitarbeitenden und ihren Familien war eines der guten Beispiele zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und des Gemeinschaftsgefühls im Unternehmen.

Gestaltungsfeld – Führung

Die Führungskräfte sind zentrale Leistungsträger im Unternehmen. Sie sind in ihrem Arbeitsalltag direkt mit den Auswirkungen des demografischen Wandels konfrontiert. Sie benötigen Informationen, Hilfsmittel und Ressourcen zur Bewältigung der veränderten Herausforderungen. Zur Etablierung eines altersgerechten Arbeitsumfeldes bedarf es einer veränderten Führung. Führung sollte altersgerecht praktiziert werden und lernförderlich ausgestaltet sein. Zudem sollten von den Unternehmen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine demografieorientierte Führung möglich machen und stützen. In der Selbstbewertung der Unternehmen zeigte sich aber, dass beim Gestaltungsfeld Führung gegenwärtig der meiste Handlungsbedarf gesehen wird. Gleichzeitig wird aber in allen zugehörigen Handlungsfeldern häufig ein Bedarf für Aktivitäten gesehen. Die Unternehmen sind bzgl. der Bedeutung somit sensibilisiert.

Ein gutes Beispiel aus der Praxis: Haben Sie sich schon mal überlegt...

... Arbeitssicherheit/-schutz in die Mitarbeitergespräche zu integrieren?

Mit Fragen wie: »Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Arbeitsumfeld?« oder »Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie?«, erhalten Mitarbeitende die Möglichkeit, persönliche Anliegen anzusprechen und ggf. Lösungen gemeinsam mit der Führungskraft einzuleiten. Das ist eines der guten Beispiele für altersgerechtes Führen.

Gestaltungsfeld – Personalpolitik & Lernen

Personalentwicklung wird künftig weiter an Bedeutung gewinnen. Zur Ausschöpfung der Potenziale der Mitarbeitenden bis zum gesetzlichen Rentenalter wird es noch viel stärker darauf ankommen, möglichst alle Mitarbeitenden mit lebenslangem Lernen kognitiv fit zu halten und ihnen Laufbahnen zu bieten, die ihren persönlichen Stärken und ihrer momentanen Lebensphase entsprechen. Wer seine Mitarbeitenden im Unternehmen gesund und produktiv altern lassen möchte, der sollte im

Personalmanagement dafür sorgen, dass Personalpolitik lebensphasenorientiert betrieben, Lernen vor allem kontinuierlich und lebenslang gefördert wird und dazu neue und individuelle Lernformen genutzt werden. Insbesondere beim lebenslangen Lernen sind 81 Prozent der teilnehmenden Unternehmen bereits aktiv – das ist ein Erfolg! Neue und individuelle Lernformen sollten dabei jedoch noch stärker miteinbezogen werden. Immerhin die Hälfte gab aber bereits an, auch hier aktiv zu sein und ein Drittel sieht Handlungsbedarf.

Ein gutes Beispiel aus der Praxis: Haben Sie sich schon mal überlegt...

... Entwicklungsvereinbarungen zu treffen?

Für Wissens- und Weiterbildungsbedarf sollte aktiv Abhilfe geschaffen werden. Regelmäßige Gespräche, in welchen die Führungskräfte mit den Mitarbeitenden den Besuch von konkret benannten und passenden Weiterbildungsmaßnahmen vereinbaren, sind ein gutes Beispiel in welchem sich Personalpolitik und Lernen verbindet.

Gestaltungsfeld – Innovation & Wissen

Stetige Innovation ist für nahezu jedes Unternehmen wettbewerbsentscheidend, sei es nun Prozess- oder Produktinnovation. Um dies zukünftig leisten zu können, wird es stärker darauf ankommen einen intensiven Wissensaustausch zwischen Jung und Alt zu fördern. Denn wer die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens wahren und fördern will, der benötigt die vielfältigen Potenziale sowie das facettenreiche Wissen der gesamten Belegschaft, um diese für Innovationen zu nutzen. »Altersgerechtes Arbeiten« ist daher darauf angewiesen, dass intern wie extern der Erfahrungsaustausch gefördert wird, Innovationsprojekte aufgesetzt und betrieben und die Mitarbeitenden in der sich immer schneller drehenden Welt »mitgenommen« werden. Es muss mithin ein Veränderungsmanagement bestehen. Gerade hier sollten die Aktivitäten noch weiter ausgebaut werden.

Ein gutes Beispiel aus der Praxis: Haben Sie sich schon mal überlegt...

... den Wissenstransfer unter den Mitarbeitenden zu fördern?

So unterstützt etwa das »Pair Programming«, bei dem zwei Mitarbeitende eine aktuelle Aufgabe gemeinsam bearbeiten, den Wissenstransfer zu fördern. Enge Zusammenarbeit ist ein entscheidender Faktor für guten Wissenstransfer.

Gestaltungsfeld – Gesundheit

Unternehmen werden zukünftig vermehrt darauf achten müssen, gesunde Arbeitsplätze und -systeme zu gestalten und die Mitarbeitenden in ihrer Eigenverantwortung zu sensibilisieren. Erforderlich ist es hierfür, ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zu realisieren und Arbeitsschutz und -sicherheit demografieorientiert zu betreiben. Vor allem sind Arbeitsprozesse »gesund« zu gestalten.

Die Unternehmen sind bereits deutlich aktiv in diesem Gestaltungsfeld. Allerdings sieht knapp ein Drittel der Befragten noch Handlungsbedarf, wenn es um das wichtige Thema Arbeitsschutz und -sicherheit geht.

Ein gutes Beispiel aus der Praxis: Haben Sie sich schon mal überlegt...

... ein Gesundheitsprogramm zur Förderung der Eigenverantwortung zu initiieren?

Der eigene Beitrag zur Gesunderhaltung ist wesentliche Grundlage dafür auch gesund zu bleiben. Die Mobilisierung der Eigenverantwortung ist hierbei ein guter Unternehmensbeitrag. So ergab sich als positives Unternehmensbeispiel, ein aus drei Phasen zusammengesetztes Gesundheitsprogramm. Die Startphase dient dabei der Sensibilisierung und Motivation für das Thema Gesundheit, Phase zwei der Etablierung von verschiedenen Angeboten und Phase drei zielt auf die Aktivierung der Mitarbeitenden, um langfristig die selbstständige Teilnahme an Angeboten zu erreichen.

Gestaltungsfeld – IT-Unterstützung

Technik ist das Mittel zum Zweck. Unter demografischer Perspektive meint dies vor allem, Menschen nach ihren individuellen Fähigkeiten in der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen. Auch Lern-, Wissensaustausch- und Innovationsprozesse sind IT-technisch zu unterstützen. Ein Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeitende effizient und produktiv und damit stressfrei ihren Arbeitsaufgaben nachgehen können, bedarf auch geeigneter Unterstützung durch Informationstechnik. In der Selbstbewertung zeigt sich ein vergleichsweise sehr gutes Abschneiden des Gestaltungsfeldes »IT-Unterstützung«. Insgesamt waren die Unternehmen hier sehr aktiv.

Ein gutes Beispiel aus der Praxis: Haben Sie sich schon mal überlegt...

... bei Einführung neuer Software ein Multimedia-Training anzubieten?

Die Einführung neuer Software kann schnell auf Widerstände stoßen. Gute Erfahrungen mit einem Multimediatraining machte dabei eines der an der Studie beteiligten Unternehmen. Das Training stieß auf hohe Resonanz und half Hemmungen zu senken. Durch eine gute Durchmischung der Teilnehmenden aus verschiedenen Fachbereichen wurden automatisch unterschiedliche Nutzungsszenarien und Einsatzzwecke durchgesprochen. Das inspirierte zum vielfältigen Einsatz bei der eigenen Nutzung.

Impressum

Herausgeber

Ministerium für Finanzen und Wirtschaft
Baden-Württemberg

Neues Schloss, Schlossplatz 4
70173 Stuttgart
Telefon +49 711 123-0
Fax +49 711 123-4791
poststelle@mfw.bwl.de
www.mfw.baden-wuerttemberg.de

Kontakt

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO
Competence Center Business
Performance Management

Nobelstraße 12
70569 Stuttgart
Telefon +49 711 970-2121
Fax +49 711 970-2299
josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de
www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de

© Titelbild
oben v.l.: Cello Armstrong, Sergejs Rahunoks, Robert Kneschke,
Jeanette Dietl, Cello Armstrong
unten v.l.: Meddy Popcorn, fotodesign-jegg.de, Volker Witt,
Peter Atkins, Meddy Popcorn

Gestaltungsfeld – Arbeitsbedingungen

Unsere Mitarbeitenden verbringen die meiste aktive Zeit des Tages mit Arbeit. Die Arbeitsbedingungen spielen bei der Auswahl des Arbeitgebers und dem Engagement der Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle. Für altersgerechte Arbeitsbedingungen ist es wichtig, gleich ein Bündel an unterschiedlichen Themen zu berücksichtigen: So sind flexible Arbeitsformen anzubieten, Gebäude, Räume und Arbeitsumfeld demografieorientiert zu gestalten und entsprechende Arbeitssysteme und -plätze einzurichten. In der Selbstbewertung der Unternehmen zeigten sich sehr unterschiedliche Bewertungen. Das Handlungsfeld »Flexible Arbeitsformen« wurde von der überwiegenden Mehrheit bereits aktiv verfolgt. Dagegen findet bei dem neueren Thema der demografieorientierten Ausgestaltung von Gebäuden, Räumen und des Arbeitsumfeldes noch wenig Aktivität statt. Dies ist von KMUs in großem Umfang auch nicht zu erwarten gewesen. Dieses Thema sollte jedoch künftig zunehmend Berücksichtigung finden.

Ein gutes Beispiel aus der Praxis: Haben Sie sich schon mal überlegt...

... eine »stille Stunde« einzuführen?

Dieses Unternehmensbeispiel zeigte, wie sinnvoll es gerade für ältere Mitarbeitende ist, Störquellen zu manchen Zeiten reduzieren zu können, um ein konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen. Den Mitarbeitenden wurde dabei insbesondere ermöglicht, sich für konzentrierte Arbeiten zurückziehen zu können, leer stehende Büros hierfür zu nutzen und eingehende Telefonate durch einen Vertreter entgegennehmen zu lassen.

Der weitere Weg hin zu »Altersgerechtem Arbeiten«

Aus guten Beispielen und Erfahrungen anderer Unternehmen zu lernen, ist ein erfolgreicher Weg, um auch im eigenen Unternehmen ein altersgerechtes Arbeitsumfeld zu schaffen. In der Gesamtausgabe der Studie »Altersgerechtes Arbeiten« finden Sie hierfür detailliertere Informationen zu den Gestaltungs- und Handlungsfeldern sowie viele weitere hilfreiche Informationen.

Das Faltblatt steht zum Download unter www.mfw.baden-wuerttemberg.de im Servicebereich zur Verfügung.