



Policy **brief**

Seniorenfreundliche Arbeitswelt: Politik und Praxis

UNECE Kurzdossier zum Thema Altern Nr. 9
Juni 2012

Verpflichtung 5 der UNECE-Strategie zum Thema Altern: Befähigung der Arbeitsmärkte, den wirtschaftlichen und sozialen Folgen der Bevölkerungsalterung zu begegnen.

Inhalt

Beispiele bewährter Verfahren.....	1
Die Herausforderung.....	1
Strategievorschläge.....	1
Erwartetes Ergebnis	1
Einführung tatsächliches Renteneintritts- alter und Regelaltersgrenze.....	2
- Rentenalter in der UNECE-Region	2
- Pensionierungswünsche älterer Arbeitnehmer.....	3
Ziel: Ein Arbeitsmarkt für alle Altersgruppen	4
- Seniorenfreundlichere Bedingungen am Arbeitsplatz.....	4
- Erfahrungen und Fertigkeiten älterer Arbeitnehmer als maßgebliche Ressource ..	6
- Gesetzlicher Rahmen für einen flexibleren und schrittweisen Eintritt in den Ruhestand.....	7
Bedeutung von Bildungs- und Qualifikationsmaßnahmen, um die Wettbewerbsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu wahren und ihre Erwerbstätigkeit zu fördern ...	8
Förderung der Gleichstellung von Mann und Frau	9
Fazit und Empfehlungen	10
- Verhinderung von Altersdiskriminierung auf dem Arbeitsmarkt durch	10
...Förderung einer seniorenfreundlichen Umgebung	10
...Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung älterer Arbeitnehmer ..	10
...Schaffung des gesetzlichen Rahmens ..	10
- Erwachsenenbildung	11
- Berücksichtigung geschlechterspezifischer Aspekte in der Beschäftigungspolitik.....	11
Literaturverzeichnis	12
Checkliste.....	13

Good Practice Beispiele

- Aktionsprogramm für die Neueinstellung benachteiligter Arbeitnehmer in Italien
- 'Vorteile der Reife' in Polen
- International Innovative Employer Award 2010
- Staatliche Maßnahmen zur Förderung der Erwerbstätigkeit älterer Menschen in Georgien
- Das NESTOR GOLD-Gütesiegel in Österreich
- Das staatliche bulgarische Programm 'Hilfe für das Rentenalter'

Die Herausforderung

In vielen UNECE-Staaten liegt das tatsächliche Renteneintrittsalter im Durchschnitt unter dem gesetzlichen Rentenalter, was bedeutet, dass dem Arbeitsmarkt ein beträchtliches Reservoir in Form von Erfahrungen und Arbeitsvermögen älterer Arbeitnehmer verloren geht. Alternde Gesellschaften können es sich jedoch nicht leisten, auf eine so wertvolle Ressource wie ältere Arbeitnehmer zu verzichten. Gibt es arbeitswillige Menschen, die 55 Jahre oder älter sind, aber aufgrund ungünstiger Arbeitsmarktbedingungen keine Arbeit finden, sollten sich die UNECE-Staaten dessen annehmen.

Empfohlene Strategie

Die Förderung der Erwerbsbeteiligung älterer Menschen ist ein Kernthema für ein aktives Altern in einer alternden Gesellschaft (Internationaler Aktionsplan von Madrid über das Altern (MIPAA) Artikel 12 der Politischen Erklärung). Die UNECE-Staaten sollten prüfen, wie sie den Einfluss diskriminierender Faktoren bescheiden können, damit der Arbeitsmarkt für Erwachsene aller Altersgruppen gleichermaßen zugänglich wird, insbesondere durch:

- Schaffung einer altersfreundlichen Umgebung
- Wandel der öffentlichen Wahrnehmung, sowie

Schaffung eines gesetzlichen Rahmens, der sich gegen jede Form von Diskriminierung wendet. Weiterhin wird angeregt, dass es älteren Menschen durch Programme für lebenslanges Lernen und geschlechtsspezifische Ansätze ermöglicht werden sollte, weiterhin erwerbstätig zu bleiben.

Erwartete Ergebnisse

Das vorliegende Kurzdossier bietet verschiedene Anregungen, wie UNECE-Staaten zum Abbau von Faktoren beitragen könnten, die der Altersdiskriminierung auf dem Arbeitsmarkt Vorschub leisten, um beschäftigungspolitische Maßnahmen und Praktiken für alle Lebensalter zu gestalten.

- Progressive Altersteilzeit an US-amerikanischen Universitäten
- Rentenanspruch für Erwerbstätige jenseits des Pensionsalters in Malta
- Solidarität zwischen den Generationen - mehr Erwerbstätigkeit für Menschen 50+ in Polen
- Staatliches Programm für Ältere Arbeitnehmer in Finnland
- Schwedische Strategie für Gleichberechtigung von Mann und Frau auf dem Arbeitsmarkt

Einführung Tatsächliches Renteneintrittsalter und Regelaltersgrenze

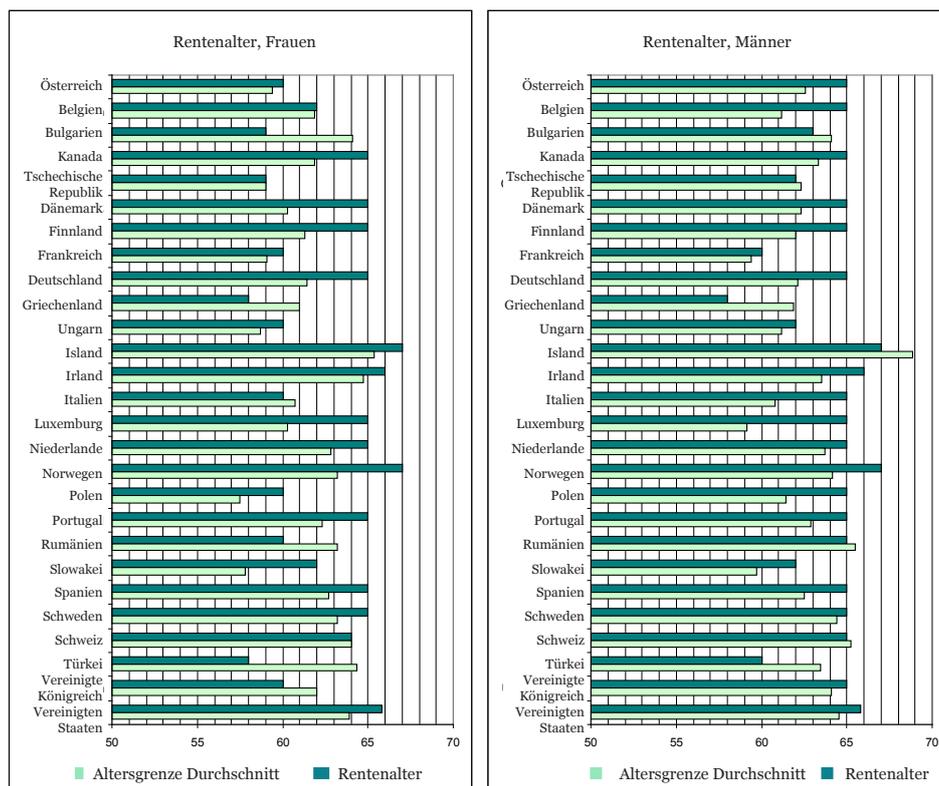
In vielen UNECE-Staaten liegt das tatsächliche Renteneintrittsalter im Durchschnitt unter dem gesetzlichen Rentenalter. In alternden Gesellschaften, wo der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter abnimmt und der Anteil der Menschen oberhalb des gesetzlichen Rentenalters zunimmt, werden alle verfügbaren Arbeitskräfte gebraucht. Ältere Arbeitnehmer bilden ein bedeutendes Reservoir zur Deckung dieses Bedarfs, da viele von ihnen über vielfältige Erfahrungen verfügen. Auch sind viele Menschen in der Altersgruppe 55+ körperlich fit genug, um ihre Erfahrungen in einem beruflichen Umfeld weiterzugeben und sollten dazu auch Gelegenheiten haben, wenn sie dies wünschen.

Auf der politischen Ebene wird diese Thematik allgemein verstanden. Dennoch brachten entsprechende Maßnahmen nicht immer die erwarteten Resultate. So gab im Jahre 2002 der Rat der Europäischen Union in Barcelona das Ziel vor, das tatsächliche durchschnittliche Renteneintrittsalter in der EU bis 2010 schrittweise um fünf Jahre anzuheben. Der Anstieg beim Renteneintrittsalter betrug jedoch zwischen 2001 und 2005 im Mittel nur knapp mehr als ein halbes Jahr, und das Gefälle zwischen der Zielvorgabe von Barcelona und dem tatsächlichen durchschnittlichen Renteneintrittsalter beträgt derzeit immer noch etwa vier Jahre.¹

Rentenalter in der UNECE-Region

In den folgenden Diagrammen ist das Gefälle zwischen dem gesetzlichen Rentenalter und dem durchschnittlichen Erwerbsaustritt in 27 UNECE-Staaten dargestellt.

Abb. 1. Gesetzliches Rentenalter und durchschnittliches Alter beim Austritt aus dem Erwerbsleben in 27 UNECE-Staaten



Quelle:

Daten für EU-Staaten: Eurostat. Population, activity and inactivity – Labour Force Survey (LFS) adjusted series. Average exit age from the labour force – Annual data.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_ifs/data/database

Daten für die anderen Länder: OECD (2009), "Age of labour force exit", in OECD, Society at a Glance 2009: OECD Social Indicators, OECD Publishing, 10.1787/soc_glance-2008-14-en

Hinweis: Daten beziehen sich auf das letzte Jahr, für das Daten verfügbar sind, von 2005 bis 2008.

¹ Die Daten beziehen sich auf den Durchschnitt aus 23 europäischen Ländern. Der Anstieg zwischen 2001 und 2005 beträgt durchschnittlich 6 Monate bei Männern und 8 Monate bei Frauen. Liefbroer, A.C. (2009) "Europeans' opinions on the timing of retirement" in European Policy Brief, No. 2. Aufrufbar unter www.multilinks-project.eu.

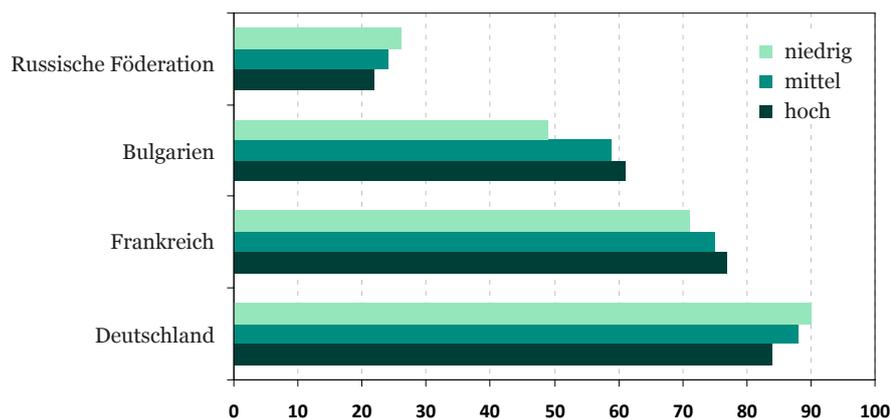
Pensionierungswunsch älterer Arbeitnehmer

Staatliche Sozialsysteme sind weitgehend von generationenübergreifender Solidarität abhängig, da die finanziellen Beiträge der jeweils jüngeren Generationen gebraucht werden, um die jeweils älteren Generationen zu unterstützen. Wirtschaftskrisen, hohe Arbeitslosigkeit oder eine Änderung der 'Spielregeln' bzw. Vertragsbedingungen können für Spannungen zwischen den Generationen sorgen, und diese können sich noch verschärfen, wenn Rentner fälschlich als eine Belastung für die Gesellschaft dargestellt werden, statt Wege zu finden, wie diese weiterhin einen sinnvollen Beitrag leisten können.²

Nach einer Anhebung des Rentenalters befragt, ist die europäische Bevölkerung³ weitgehend nicht für eine weitere Verlängerung des Erwerbslebens. Hierin scheinen jüngere und ältere Generationen übereinzustimmen. Wenn jedoch einige Mitglieder der Bevölkerung die Möglichkeit einer längeren Teilzeitbeschäftigung in Betracht ziehen sollten, dann sollte diese auch angeboten und von der Politik gefördert werden.

Richtet man den Blick auf Menschen nahe dem gesetzlichen Rentenalter in ihrem jeweiligen Land, ist es möglich, ihre Pensionierungspläne einzuschätzen. Umfragen zufolge bestehen große Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern, was die Absicht von Menschen nahe dem Pensionsalter betrifft, innerhalb der nächsten drei Jahre in den Ruhestand zu treten (Abb. 2). Bei abhängig Beschäftigten bis zu drei Jahren unterhalb des gesetzlichen Rentenalters beabsichtigen zwischen 24 Prozent der älteren Arbeitnehmer in der Russischen Föderation und 87 Prozent der älteren Arbeitnehmer in Deutschland, in den Ruhestand zu treten. Es ist möglich, dass die Aussicht auf die schlechteren wirtschaftlichen Bedingungen von Rentnern in osteuropäischen Staaten sie dazu bewegen, sich eher für eine Verschiebung ihres Ausstiegs aus dem Erwerbsleben auszusprechen, als man dies bei älteren Arbeitnehmern in westeuropäischen Ländern beobachtet.⁴ Zwischen Männern und Frauen gab es hier keine relevanten Unterschiede, mit der Ausnahme von Frankreich, wo mehr Männer (83 Prozent) als Frauen (71 Prozent) pensioniert werden wollen.

Abb. 2. Prozentsatz abhängig Beschäftigter nahe dem gesetzlichen Rentenalter, die innerhalb der nächsten drei Jahre pensioniert werden wollen, nach Geschlecht in ausgewählten Ländern



Anteil der Personen, die innerhalb der folgenden drei Jahre in den Ruhestand treten wollen (Prozent)

Quelle: Berechnungen basieren auf den Generationen- und Gendersurveys.

Hinweis: Abhängig Beschäftigte zwischen x-3 und x Jahren, wobei x gleich dem staatlichen Rentenalter ist, die die folgende Frage mit Ja beantworteten: "Haben Sie die Absicht, sich innerhalb der nächsten 3 Jahre pensionieren zu lassen?"

² Walker A. (2001), "Intergenerational solidarity. The foundation of a society for all ages", Vortrag auf dem Expert Group Meeting on Population Ageing and Development: Social, Health and Gender Issues with a Focus on the Poor in Old Age, Valletta, Malta, 29-31 Oktober 2001.

³ Liefbroer, A.C. (2009). "Europeans' opinions on the timing of retirement". Multilinks Project, European Policy brief No. 2.

⁴ Auch Unterschiede beim gesetzlichen Rentenalter zwischen den einzelnen Ländern dürften die Ergebnisse beeinflussen. So dürften in der Russischen Föderation mit einer Altersgrenze von 60 Jahren (bei Männern), die Befragten 57 - 60 Jahre alt sein, während sie in Deutschland (wo die Altersgrenze bei 65 Jahren liegt) entsprechend 62 - 65 Jahre alt sein dürften.

Ziel: Ein Arbeitsmarkt für alle Altersgruppen

Um für eine größere Erwerbsbeteiligung reiferer Arbeitnehmer zu sorgen, sollten die UNECE-Staaten eine Anpassung ihrer Beschäftigungspolitik im Sinne einer gezielten Ansprache dieser Altersgruppe erwägen. Es wäre wünschenswert, wenn die Regierungen anerkennen, dass unterschiedliche Altersgruppen mit unterschiedlichen Fertigkeiten sinnvoll zur gesellschaftlichen Entwicklung beitragen und wenn sie deshalb Mechanismen festlegen, um die Arbeitsmärkte für Menschen jeden Alters gleichermaßen zugänglich zu machen. Eine Arbeitsmarktpolitik ohne Altersdiskriminierung würde es ermöglichen, Arbeitskräfte aufgrund ihrer Fähigkeiten und nicht aufgrund ihres Alters einzustellen. Weiterhin sollte eine Beschäftigung für alle arbeitssuchenden Erwachsenen zugänglich sein, in einem professionellen Rahmen erfolgen (mit geregelter Bezahlung und geregelten Arbeitszeiten), und die Bezahlung sollte anhand der Leistungen und dem Marktwert der Beschäftigten festgelegt werden, wobei sie jedoch stets über dem Existenzminimum liegen sollte. Eine Beschäftigungspolitik frei von Altersdiskriminierung würde flexiblere Vereinbarungen hinsichtlich der Arbeitszeiten ermöglichen, wobei den jeweiligen Bedürfnissen der Arbeitnehmer für die Vereinbarung von Familie und Beruf angemessen Rechnung getragen würde.

Aktionsprogramm für die Neueinstellung benachteiligter Arbeitnehmer in Italien

Im Jahre 2004 beschloss das italienische Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Sozialpolitik die Entwicklung eines Programms, das die Wiedereinstellung benachteiligter Arbeitnehmer auch im Alter von 50 Jahren und darüber fördern sollte. Das Programm *d'Azione per il Re-Impiego di lavoratori Svantaggiati (PARI)* wurde 2005 in Angriff genommen und sowohl in 2007 als auch in 2009 fortgeschrieben.

PARI bietet Unterstützung bei der Neueinstellung an, wobei besondere Beschäftigungsförderungsleistungen gewährt werden, wenn der Teilnehmer nicht bereits anderweitige beschäftigungsbezogene Leistungen bezieht. Diese Zeit verbringen die Arbeitnehmer aktiv mit Schulung, Umschulung und Arbeitssuche. Weiterhin profitieren die Programmteilnehmer von besonderen Formen der Unterstützung, wie Beratung, Qualifikationsnachweisen und Schulung gemäß den Bedürfnissen der Arbeitnehmer. Das Programm bietet Unterstützung entweder bei der Neueinstellung oder bei der Existenzgründung. Wünscht ein Programmteilnehmer eine Neueinstellung, werden Arbeitssuchende an Stellenangebote ortsansässiger Betriebe vermittelt. Angebote und Anreize sollen auch Betriebe bei der Schaffung neuer Arbeitsplätze und der Umschulung von Neueinstellungen unterstützen. Bis zum Dezember 2008 fanden 14.900 Arbeitnehmer so eine neue Anstellung. Von den 6.000 älteren Arbeitnehmern, die an dem Programm teilnahmen, sollen bereits 1.900 bereits wieder eingestellt worden sein.⁵

Quellen:

http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/md/AreaLavoro/AmmortizzatoriSociali/Incentivazione_Reinserimento/PARIProgrammaAzionireimpiegolavoratorisvantaggiati.htm
www.italialavoro.it/wps/portal/pari (aufgerufen am 4. Mai 2010)

Für weitergehende Informationen in englischer Sprache s. a. den folgenden Link: Dieser Link ist jedoch nicht die Grundlage für den vorliegenden Text: <http://www.eaea.org/news.php?aid=16093>

Seniorenfreundlichere Bedingungen am Arbeitsplatz

Die Entwicklung und Umsetzung seniorenfreundlicher Beschäftigungsstrategien bringt Vorteile für ältere Arbeitnehmer, Arbeitgeber und ebenfalls für die Wirtschaft und die gesamte Gesellschaft. Daher ist es wünschenswert, alle maßgeblichen Kreise einzubeziehen. Ältere Arbeitnehmer könnten bereit sein, länger zu arbeiten, wenn man ihnen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ein altersgerechtes Arbeitsumfeld sowie weitere finanzielle Anreize zusichert. Die Frage ist daher, wie man ältere Arbeitnehmer, sofern sie gesund sind, dazu motivieren kann, dem Arbeitsmarkt länger zur Verfügung zu stehen und gleichzeitig Betriebe dazu ermutigen kann, qualifizierte ältere Bewerber einzustellen. Die Entscheidung älterer Menschen, auf dem Arbeitsmarkt zu verbleiben, hängt nicht nur von den finanziellen Vorteilen längerer Erwerbstätigkeit ab, sondern auch von der "Interaktion zwischen der Leistungsfähigkeit des Einzelnen, der Art der Arbeit, ihrem oder seinem Gesundheitszustand, sowie den Möglichkeiten, die Tätigkeit entsprechend auf ihn einzustellen"⁶. Daher trägt die Schaffung eines ergonomischen Arbeitsplatzes, der es Arbeitnehmern erlaubt, gut zu arbeiten und der ihre Gesundheit fördert, auch dazu bei, dass ältere Arbeitnehmer länger am Erwerbsleben teilnehmen wollen.

⁵ Daten wie in Pietro Checucci's Beitrag zur UNECE Good Practice Database: http://www.unece.org/pau/age/Policy_briefs/GoodPractices.html.

⁶ Vodopivec, M. and Dolenc, P. (2008). "Live Longer, Work Longer: Making It Happen in the Labor Market", SP Discussion Paper No. 0803. Washington D.C.: World Bank, S.13-14.

'Vorteile der Reife' in Polen

Das Projekt "Vorteile der Reife" sollte die Arbeitsmarktsituation von Menschen über 50 verbessern, indem es Diskriminierung und negative Stereotypen bezüglich der Erwerbstätigkeit von Angehörigen dieser Altersgruppe bekämpfte. Das Projekt richtete sich hauptsächlich an Arbeitgeber und einschlägige Institutionen, deren Entscheidungen und Maßnahmen eine wichtige Rolle in diesem Bereich spielen können.

Hierzu gehörten Strategien zur Investition in die Entwicklung und Ausbildung von Arbeitnehmern im Alter von 50 Jahren oder mehr, Gesundheitsförderung und Prävention, sowie die Entwicklung ergonomischer und sicherer Arbeitsplätze. Zu den drei Hauptaktivitäten zwischen Februar 2008 und Januar 2010 gehörten a) Bewusstseinskampagnen, b) Seminare über Altersmanagement sowie c) ein Wettbewerb um die seniorenfreundlichste Erwerbstätigkeit und berufliche Weiterbildung für die Arbeitnehmerschaft im Alter von 50 Jahren und darüber.

a) Um das öffentliche Bewusstsein für die Fähigkeiten älterer Menschen zu schärfen, wurde ein interaktives Internetportal gestartet, einschl. Musterbeispielen für Altersmanagement und seniorenfreundliche Strategien. Das Projekt umfasste auch eine landesweite Kampagne in den Massenmedien, welche die Arbeitgeber auf die Thematik der Einstellung von Personen im mittleren Alter und Senioren aufmerksam machte, aber sie ebenfalls ermutigte, ihr Wissen auf diesem Gebiet zu vertiefen und in ihren Betrieben fortschrittliche Lösungen umzusetzen.

b) Weiterhin wurde eine Reihe von Seminaren organisiert, die sich der Problematik des Altersmanagement widmeten und auf verschiedene Arbeitgeber ausgerichtet waren (staatlich, privat, nicht-staatliche Organisationen), sowie auf die Personalchefs in Betrieben und Organisationen. Es wurden neun eintägige Seminare in den größten polnischen Städten organisiert. Die Seminare gehörten zu den wenigen Initiativen in Polen, mit denen Arbeitgebern umfassende betriebswirtschaftliche Kenntnisse über Lösungsansätze zur Beschäftigung älterer Menschen oder Antidiskriminierungsbestimmungen vermittelt wurden.

c) Die letzte Etappe des Projekts war ein landesweiter Wettbewerb für Lösungen und Strategien zur Förderung der Beschäftigung und Weiterbildung von Menschen über 50. Die Beth Johnson Foundation aus dem Vereinigten Königreich war bei diesem Projekt ein ausländischer Partner.

Quelle: The Academy for the Development of Philanthropy in Poland (Akademie für die Entwicklung der Philanthropie in Polen) www.filantropia.org.pl and <http://www.zysk50plus.pl/> (aufgerufen am 29. April 2010).

International Innovative Employer Award 2010

Der International Innovative Employer Award des U.S.-amerikanischen Seniorenverbands AARP würdigt nunmehr in seinem dritten Jahr Arbeitgeber außerhalb der Vereinigten Staaten, deren innovative Personal- u/o Belegschaftspraktiken auf Themen eingehen, die für Arbeitnehmer im Alter von 50 Jahren oder mehr von Bedeutung sind. Durch die Auszeichnung von Arbeitgebern weltweit, die innovative Anstrengungen unternehmen, um auf Belange älterer Arbeitnehmer einzugehen, bestärkt die AARP alle Arbeitgeber darin, ein für beide Seiten vorteilhaftes Umfeld zu schaffen, in dem das Potenzial jüngerer und reifer Arbeitnehmer gleichermaßen geschätzt wird.

Arbeitgeber, die sich um die Auszeichnung bewerben, werden um Informationen zu ihren Personalpraktiken gebeten, die sich auf die Bereiche Einstellung, Schulung und lebenslanges Lernen beziehen, auf Aufstiegsmöglichkeiten, flexible Arbeitsmöglichkeiten, Gesundheitsschutz und -förderung sowie Förderung der personellen Vielfalt.

Die Preisträger erhalten die Gelegenheit, Musterbeispiele auf einem oder mehreren dieser Gebiete auszutauschen und teilen das Engagement für die Förderung einer Personalpolitik, die dazu beiträgt, Arbeitnehmer im Alter von 50 Jahre und darüber an das Unternehmen zu binden, für diese attraktiv zu sein und sie einzubeziehen.

Quelle: AARP International. http://www.aarpinternational.org/conference/conference_show.htm?doc_id=1004071 (aufgerufen am 4. Mai 2010)

Staatliche Maßnahmen zur Förderung der Erwerbstätigkeit älterer Menschen in Georgien

- Im Jahre 2006 startete die georgische Regierung eine Strategie, mit der die Beschäftigung älterer Menschen durch die Bekämpfung von Diskriminierung und negativen Stereotypen bezüglich der Erwerbstätigkeit von Menschen über 65 gefördert werden sollte
- Aufgrund der in Georgien relativ hohen Lebenserwartung bei der Geburt (derzeit 73,6 Jahre), ist im Gesetz über staatliche Renten das gesetzliche Rentenalter für Männer mit 65 Jahren und für Frauen mit 60 Jahren festgelegt.
- Im Jahre 2009 lag der Anteil der Bevölkerung über dem Rentenalter bei 728.200 Personen (16 Prozent der Gesamtbevölkerung). Eine Altersrente erhielten 660.000 Personen, umgerechnet 91 Prozent der Bevölkerung im rentenfähigen Alter.
- Die Mindestrente beträgt 80 georgische Lari pro Monat (48 US Dollar), wobei ein existenzsicherndes Gehalt bei 68 Dollar liegt. Die geringe staatliche Rente bietet somit eine starke Motivation für Menschen im Rentenalter, weiterhin erwerbstätig zu bleiben. Allerdings gibt es dazu nur wenige Gelegenheiten für ältere Menschen, weshalb 88 Prozent der arbeitenden Rentner selbstständig sind.
- Die nationale georgische Strategie für die Beschäftigung älterer Menschen beinhaltet:
 - a) Freie Entscheidung jedes Rentners für oder gegen die Erwerbstätigkeit
 - b) Motivation für die Erwerbstätigkeit: die Mindestrente wird um einen Zusatzbetrag entsprechend der Dauer der Tätigkeit aufgestockt. Jeder erwerbstätige Rentner kann zusätzlich zu seinem Gehalt den vollen Rentenbetrag erhalten, sofern es sich nicht um Beamte handelt. Ist jedoch ein öffentlich Angestellter in Wissenschaft oder Bildung tätig, kann er oder sie die volle Pension zusätzlich zum Gehalt beziehen.
 - c) Schaffung eines seniorenfreundlichen Umfelds durch Gewährleistung gleichberechtigter Teilhabe am Erwerbsleben und gleicher Arbeitsbedingungen.
- Quelle: Georgisches Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales www.moh.gov.ge and www.geostat.ge

Erfahrungen und Fertigkeiten älterer Arbeitnehmer als maßgebliche Ressource

Ältere Arbeitnehmer können über wertvolle Kenntnisse und Know-how verfügen und in der Lage sein, weniger gut ausgebildete Kollegen zu schulen, zu beraten oder zu betreuen. "Die beruflichen und sozialen Fähigkeiten, die sich die älteren Mitarbeiter im Laufe ihrer Berufszeit erworben haben, stellen ein besonderes Plus dar. Neueinstellungen und jüngere Kollegen können mit diesem Können und Know-how nicht ganz mithalten; jeder Versuch würde hohe Zusatzkosten bei der Einstellung, Berufsvorbereitung und berufsbegleitenden Ausbildung verursachen".⁷ Es ist wichtig, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass ältere Angestellte hohe Arbeitsstandards erfüllen. Daher sollten die UNECE-Staaten das öffentliche Bewusstsein für die Bedeutung der Fertigkeiten älterer Menschen in den Mittelpunkt ihrer Beschäftigungspolitik rücken. "Qualitäten wie Genauigkeit, Verlässlichkeit und die Fähigkeit, gut mit Kunden und Kollegen umzugehen, zeichnen viele ältere Mitarbeiter aus. Der vorzeitige Verlust solcher Fertigkeiten, oder das Unvermögen sie zu ersetzen, birgt häufig ein wirtschaftliches Risiko für ein Unternehmen.⁸ Es ist erwiesen, dass ältere Arbeitnehmer, die dort eingesetzt werden, wo es ihren jeweiligen Fähigkeiten gut entspricht, sehr leistungsfähig sind. "Die Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer kann ein ausgezeichnetes Instrument beim Wissenstransfer zwischen den Generationen darstellen"⁹ und einen Zugewinn für den Arbeitsplatz bedeuten; daher müssen ältere Arbeitnehmer als Ressource angesehen werden und nicht als Belastung.

Die UNECE-Staaten sollten ein Bewusstsein dafür schaffen, dass die Arbeitgeberseite auch viel von Arbeitnehmern zu gewinnen hat, die ihre Pensionierung auf später verschieben, so z.B. können sie besser auf ältere Kunden und ihre Bedürfnisse eingehen, der Betrieb bewahrt sein Wissen und behält fähige Mitarbeiter. Sind Rentenbeträge an die Lebensarbeitszeit angepasst, könnten Menschen einfach in den Ruhestand gehen, sobald ihre Rentenanwartschaft dafür ausreicht.

⁷ HEuropean Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006). A Guide to Good Practice in Age Management. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, S.5. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf> (aufgerufen am 27. April 2010).

⁸ Ebenda

⁹ Ebenda

Das NESTOR GOLD-Gütesiegel in Österreich

- Das NESTOR GOLD-Zertifikat ist ein laufendes Projekt, das 2008 begann und das Bewusstsein der österreichischen Firmen und Organisationen für den Wert älterer Mitarbeiter schärfen soll. Firmen und Organisationen - zusammen mit Experten für Altersmanagement - erarbeiten Maßnahmen, um ein Umfeld zu schaffen, in dem jeder Mitarbeiter sein oder ihr ganzes Potenzial erreichen kann, ohne aufgrund seines oder ihres Alters benachteiligt zu werden, und Diversifizierung der Altersstruktur als Teil der Firmenkultur zu fördern.
- Außerdem werden Firmen und Organisationen anhand von 26 Indikatoren in vier Tätigkeitsbereichen auf Chancengleichheit für ältere Mitarbeiter geprüft: Individuum, Organisation, Vitalität und Kultur.
- Kommen die Gutachter zu dem Schluss, dass die Firma oder Organisation alle Voraussetzungen erfüllt und den NESTOR GOLD-Standard erreicht hat, empfehlen sie dem Zertifizierungsbeirat die Vergabe des NESTOR GOLD-Gütesiegels.
- Das Gütesiegel wird alle zwei Jahre vom Minister für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz verliehen. Es gilt für drei Jahre und kann danach durch ein kürzeres Rezertifizierungsverfahren erneut verliehen werden.
- Berichte der Firmen und Organisationen, die in der Pilotphase nach dem NESTOR GOLD-Standard zertifiziert wurden, zeigen einen Anstieg der Mitarbeiterzufriedenheit in Folge der Maßnahmen, die im Zuge des Zertifizierungsverfahrens getroffen wurden.

Quelle: www.nestor.at

Das staatliche bulgarische Programm 'Hilfe für das Rentenalter'

- Seit 2002 wird das bulgarische Programm 'Hilfe für das Rentenalter' landesweit umgesetzt, um älteren Arbeitslosen über den Arbeitsmarkt eine Beschäftigung zu ermöglichen. Die Teilnehmer an diesem Programm werden mit Voll- oder Teilzeitverträgen für eine Dauer von drei bis 30 Monaten eingestellt.
 - Die Arbeitgeber profitieren von dem gesammelten Wissen und Know-how ihrer erfahreneren Mitarbeiter. Daher erhalten Personen mit einem hohen Bildungs- und Qualifikationsstandard die Gelegenheit, als Berater benannt zu werden. Das Programm finanziert die Gehälter und Versicherungsbeiträge aus dem staatlichen Haushalt. Außerdem trägt das Programm dazu bei, Konflikte in den Beziehungen zwischen den Generationen zu vermeiden und den gesammelten Erfahrungsschatz weiterzugeben, indem es hochqualifizierten Menschen im Vorruhestandsalter erlaubt, als Berater zu fungieren. So wird das Problem des "Brain Waste", also der vergeudeten Intelligenz alternder Mitarbeiter bekämpft.
- Quelle: Bulgarisches Ministerium für Arbeit und Sozialpolitik (2002).

Gesetzlicher Rahmen für einen flexibleren und schrittweisen Eintritt in den Ruhestand

Flexible und attraktive Arbeitsregelungen können reife Mitarbeiter dazu bewegen, länger aktiv zu bleiben. Flexiblere Arbeitszeiten, wie Maßnahmen zur Reduzierung der Tages- und Wochenstunden bzw. die Einführung von Altersteilzeit, können die Erwerbsbeteiligung älterer Menschen verlängern.¹⁰ Es kommt darauf an, dass die UNECE-Staaten einen jeweils angemessenen gesetzlichen Rahmen schaffen, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern und an die Bedürfnisse reifer Mitarbeiter anzupassen. Um denjenigen Arbeitnehmern, die fit genug dazu sind, eine Weiterbeschäftigung zu ermöglichen, sollten die UNECE-Staaten eine obligatorische Altergrenze abschaffen und durch ein gesetzliches Rentenalter ersetzen, was dazu führen würde, dass Menschen sich zur Ruhe setzen dürfen, aber nicht aus dem Arbeitsmarkt gedrängt werden.

Ältere Mitarbeiter können sich motiviert fühlen, bei günstigen finanziellen Bedingungen weiterzuarbeiten, z.B. wenn die Möglichkeit besteht, die volle Rente zusätzlich zum Gehalt zu beziehen.

¹⁰ Siehe: Buddelmeyer, H. et al. (2005). "Recent Developments in Part-time Work in EU Countries: Trends and Policy". IZA Discussion Paper No. 1415. Bonn: IZA.

Progressive Altersteilzeit an US-amerikanischen Universitäten

“Die große privat geförderte Cornell University in New York gestattet es fest angestellten Fakultätsmitgliedern, ihre Lehr-, Forschungs- und Verwaltungsaufgaben noch vor der vollständigen Pensionierung zu reduzieren. Generell steht das Programm hauptberuflichen Fakultätsmitgliedern offen, die das 55. Lebensjahr erreicht und seit mindestens 10 Jahren eine Vollzeittätigkeit an der Universität innehaben. Vor 1998 betrug diese Altersgrenze 60 Jahre. In einem Semester eines Studienjahres ist mindestens eine Halbtagsstätigkeit erforderlich, wobei aber im gesamten Studienjahr diese Halbtagsstätigkeit nicht überschritten werden darf. Die Universität kommt weiterhin für ärztliche und zahnärztliche Leistungen auf. Arbeitet ein Fakultätsmitglied nur halbtags, so leistet die Universität einen gleichwertigen Rentenbeitrag wie bei einer Vollzeitbeschäftigung des Fakultätsmitglieds; ist die Anstellung jedoch weniger als halbtags, basieren die Rentenbeiträge der Universität auf 20 Prozent des tatsächlichen Grundgehalts für die Altersteilzeit. Das Fakultätsmitglied kann sich während der Altersteilzeit für die Auszahlung von Pensionsleistungen entscheiden. Sonstige Leistungen, wie Lebensversicherung, werden je nach Status der Tätigkeit des Fakultätsmitglieds angepasst”.¹¹

Quelle: Cornell University Phased Retirement Program for Endowed Faculty http://hr.cornell.edu/benefits/retirement/phased_end.html (aufgerufen am 22. April 2010).

Rentenanspruch für Erwerbstätige jenseits des Pensionsalters in Malta

Das Programm, das am 1. Januar 2008 begann, wurde in der Haushaltsrede des Premierministers Laurence Gonzi für das Jahr 2008 angekündigt. Der entsprechende Abschnitt lautet: “Erwerbstätige, die das Rentenalter überschritten haben, dürfen mehr als den Mindestlohn verdienen, ohne dass ihre Rente gekürzt wird”.

Zum Januar 2008 können Vollzeit Beschäftigte bei Erreichen des Rentenalters ihre Rente beantragen und dennoch weiterarbeiten: Sie erhalten ihre volle Rente zusätzlich zu ihrem laufenden Gehalt.

Die Bezeichnung “Vollzeit Beschäftigte” bezieht sich auf Mitarbeiter sowohl des öffentlichen als auch des privaten Sektors wie auch auf Selbstständige. Sie alle erhalten ihre volle Rente, einschl. Bonuszahlungen. Während jedoch Angestellte ihre Bonuszahlungen von ihren Arbeitgebern erhalten, erhalten die Selbstständigen - nunmehr die Selbstbeschäftigten genannt - diese Leistungen von der Sozialversicherung. Bis zum Alter von 65 Jahren entrichten sie weiter Sozialversicherungsbeiträge aus ihrem Angestellteengehalt.

Derzeit hat dieses Programm rund 7.000 Teilnehmer.

Quelle: Mr. Joseph Camilleri, Director General, Social Security Services, Government of Malta.

Bedeutung von Bildungs- und Qualifikationsmaßnahmen, um die Wettbewerbsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu wahren und ihre Erwerbstätigkeit zu fördern

Die Altersgruppe 55+ benötigt evtl. weitere Unterstützung durch Schulung und Weiterbildung, um ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.¹² Es ist daher von Bedeutung, dass Berufsausbildung und Umschulung aktiv von den Arbeitgebern gefördert werden. Gemeinsam mit den Gewerkschaften können sie eine zentrale Rolle bei der Förderung eines ständigen Lernprozesses spielen sowie bei der Unterstützung seniorenfreundlicher Arbeitsplätze, die das Lernen unterstützen.¹³

Vor allem schafft technische Innovation einen Wettbewerbsvorteil. Viele Berufe sind heutzutage von der Computertechnologie abhängig, und Technologiebewusstsein ist eine Schlüsselkompetenz für beruflichen Erfolg. Dementsprechend sollten sich die Lerninhalte auf den Zugang zu neuen Technologien konzentrieren, was Computer- und Internetkenntnisse einschließt. Darüber hinaus ist die Verbesserung der Sprachkenntnisse im Zeitalter zunehmender Globalisierung von Bedeutung.

Da Lernen, Bildung und Ausbildung als wichtige Voraussetzungen für eine längeres Erwerbsleben ausgemacht wurden, ist es umso wichtiger, das aktive Altern zu fördern. Ältere Menschen, die an Schulungen teilnehmen, behalten häufiger ihren Beschäftigungsstatus als ihre erwerbstätigen Altersgenossen, die keine Schulung erhielten. Schulung scheint daher für den Erhalt des Arbeitsplatzes hilfreich zu sein.

¹¹ Chen, Y. and Scott J.C. (2004). Gradual Retirement: An Additional Option in Work and Retirement. North American Actuarial Journal, Vol. 7, No. 3. http://www.soa.org/library/journals/north-american-actuarial-journal/2003/july/naaj0307_5.pdf (aufgerufen am 22. April 2010).

¹² Siehe: United Nations Economic Commission for Europe (2010). Lifelong Learning. Policy Brief on Ageing No. 5. Geneva: UNECE, S.5.

¹³ Siehe: Tikkanen, T. and Nyhan, B. (2006). Promoting Lifelong Learning for Older Workers. An International Overview. Luxembourg: European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop), S.4.

Solidarität zwischen den Generationen - mehr Erwerbstätigkeit für Menschen 50+ in Polen

Im Rahmen eines staatlichen "45/50 Programms", beschloss der polnische Minister für Arbeit und Sozialpolitik die Bereitstellung von 90 Millionen polnischen Zloty für die Verwirklichung von Projekten zur Steigerung der Erwerbstätigkeit von Menschen mit altersbedingten Einschränkungen bei der Arbeitsmarktmobilität (wiek niemobilny).

Projekte für das Programm wurden aufgrund individueller Aktionspläne mit folgenden Zielsetzungen ausgewählt:

- Berufliche und allgemeine Ausbildung, einschl. Ausbildung zur Verbesserung der Fähigkeit, einen Arbeitsplatz zu suchen
- Ausbildung in Kombination mit Berufsvorbereitungsprogrammen am Arbeitsplatz
- Ausbildung in Kombination mit finanziellen Hilfen zur Existenzgründung oder Gründung einer sozialen Kooperative
- Ausbildung in Kombination mit der Schaffung eines neuen Arbeitsplatzes im Betrieb des Arbeitgebers
- Vergabe von Krediten zur Finanzierung der Ausbildungskosten, um Menschen für Arbeitsplätze mit besonderen Anforderungen zu qualifizieren.

Quelle: Polnisches Ministerium für Arbeit und Sozialpolitik <http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=1164> (aufgerufen am 4. Mai 2010).

Staatliches Programm für Alternde Arbeitnehmer in Finnland

Eines der integrierteren Maßnahmenpakete zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer ist das Finnische Nationalprogramm für Alternde Arbeitnehmer (FINPAW), das von 1998 bis 2002 lief.

Das Programm zielte darauf ab, die Beschäftigungsfähigkeit von Menschen über 45 zu fördern und ihre Ausgrenzung und vorzeitige Verrentung zu reduzieren. Sein Motto, "Erfahrung ist Staatskapital", unterstrich den Wert der alternden Arbeitnehmerschaft als Ressource. Das FINPAW betonte die Bedeutung der Kompetenzentwicklung für ältere Arbeitnehmer; es sprach gezielt erwachsene Lernende mit Informationstechnologie-Programmen an, mit Fernstudiengängen und offenen Universitäten, sowie mit finanzieller Unterstützung für ältere Arbeitnehmer, die sich weiterbilden wollten. Außerdem wurden regionale Pilotprojekte zum Thema Ausbildung organisiert, wobei es z.B. um die Notwendigkeit ging, in der schnelllebigen Informationstechnologie seine Kenntnisse auf aktuellem Stand zu halten, und um die Entdeckung innovativer Methoden für die Schulung älterer Arbeitnehmer. Spezifische Maßnahmen zur Verhinderung der Verdrängung und Diskriminierung älterer Mitarbeiter wurden ebenfalls gefördert.

Im Herbst 2006 verlieh die Bertelsmann Stiftung ihren jährlichen Preis an FINPAW, da es beeindruckende Ergebnisse vorzuweisen hatte: Die Beschäftigungsrate finnischer Arbeitnehmer zwischen 55-59 Jahren liegt 10 Prozent höher als der europäische Durchschnitt und der Ruhestand beginnt nun durchschnittlich 1,2 Jahre später als noch vor 10 Jahren.

Quelle: Korpela, S. (2008). National programmes to support ageing workers. <http://finland.fi/public/default.aspx?contentid=160130> (aufgerufen am 23. April 2010).

Ministry of Labour and Institute of Occupational Health (1999). Ageing Workers and Changing Working Life. Helsinki.

Förderung der Gleichstellung von Mann und Frau

Die Förderung der Erwerbsbeteiligung von Frauen während des gesamten Lebensverlaufs ist eine Schlüsselmaßnahme für die Verbesserung ihrer finanziellen Absicherung, sowie ihrer Beschäftigungsfähigkeit im Alter. Frauen wurden häufig im Laufe ihres Lebens mit der Doppelbelastung durch Erwerbstätigkeit und Betreuungsverpflichtungen konfrontiert oder mussten ihre berufliche Laufbahn aufgrund familiärer Verpflichtungen unterbrechen. Diese Lebensmuster erfordern die besondere Aufmerksamkeit der Politik. Es ist daher notwendig, eine flexible Infrastruktur für die formelle Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger¹⁴ sowie ggf. Kinderbetreuung zu entwickeln, da ältere Frauen häufig für die Betreuung pflegebedürftiger Verwandter oder kleiner Enkelkinder verantwortlich sind. Die Verhinderung der geschlechtsbezogenen Diskriminierung und Belästigung am Arbeitsplatz, die verbesserte Einbindung von Männern in Betreuungs- und familiäre Aufgaben, sowie die Bewertung des Steuerwesens nach Kriterien der Gleichberechtigung von Mann und Frau sind ebenfalls entscheidend für die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter.¹⁵

¹⁴ Siehe: United Nations Economic Commission for Europe (2010). Ziel: Gemeindenaher Langzeitpflege Nr. 7. Geneva: UNECE.

¹⁵ United Nations Economic Commission for Europe (2009). Geschlechtergleichbehandlung, Arbeit und Hohes Alter. Policy Brief on Ageing Nr. 2. Geneva: UNECE, S. 6. Ein beide Geschlechter berücksichtigendes Steuersystem ist eines, das die verschiedenen Lebensmuster von Frauen und Männern berücksichtigt, wie z.B. Erwerbsunterbrechungen aufgrund von Betreuungszeiten.

Schwedische Strategie für die Gleichberechtigung von Mann und Frau auf dem Arbeitsmarkt

“Im Juli 2009 verabschiedete die schwedische Regierung eine geschlossene Strategie für die Gleichstellung von Mann und Frau auf dem Arbeitsmarkt und in der Wirtschaft. Die Maßnahmen dieser Strategie werden u.a. mit 235 Millionen schwedischer Kronen aus dem Gleichstellungsfonds gefördert. Die Strategie gibt die gesamten langfristigen Schwerpunkte der Regierung vor, die sich auf vier einzelne Bereiche erstrecken:

Die Bekämpfung von geschlechtsbedingten Aufteilungen des Arbeitsmarktes und der Wirtschaft. Die koordinierten Anstrengungen der Regierung auf diesem Gebiet sollten für einen effizienteren und gleichberechtigten Arbeitsmarkt sorgen, indem sie es Mädchen und Jungen leichter macht, aktiv ihre Bildungs- und Ausbildungsentscheidungen zu treffen, ohne von stereotypen Rollenbildern eingeschränkt zu werden. Die Bemühungen um die Förderung der Gleichstellung von Mann und Frau müssen daher das gesamte Bildungswesen durchdringen, von der Vorschule bis zur Hochschulausbildung.

Die Förderung gleichberechtigter Bedingungen im Unternehmertum: Die gebündelten Anstrengungen der Regierung sollten durch Initiativen zur Verbesserung der Existenzgründungsmöglichkeiten darauf abzielen, das Potenzial von Frauen und Männern im Bereich Unternehmertum und Unternehmungsgeist zu verbessern. Die Regierung sieht es ebenfalls als wichtig an, die Zahl der Frauen in Führungspositionen und Vorstandsetagen zu erhöhen, sowohl in staatlichen Unternehmen und Regierungsbehörden, als auch in der Privatwirtschaft, um für stärkeres Wachstum zu sorgen und Schwedens Entwicklung zu fördern.

Gleichberechtigte Teilhabe am Erwerbsleben: Frauen und Männer sollen über dieselben Möglichkeiten und Gegebenheiten verfügen, um im gewünschten Umfang erwerbstätig zu sein. Daher engagiert sich die Regierung dafür, die Verteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit auszugleichen, z.B. durch einen Gleichstellungsbonus und Steuervergünstigungen für Hausarbeit.

Gleiche Arbeitsbedingungen: Die koordinierten Bemühungen der Regierung zielen auf die Schaffung besserer Bedingungen für die Gleichstellung von Frauen und Männer im Erwerbsleben. Initiativen für die Bekämpfung von Diskriminierung, Gewalt und Belästigung im Erwerbsleben sind daher bedeutsam, wenn es darum geht, einen gleichberechtigten Arbeitsmarkt zu verwirklichen.

Quelle: Government Offices of Sweden (2010). Strategy for Gender Equality in the Labour Market. <http://www.sweden.gov.se/sb/d/4096/a/130290> (aufgerufen am 26. April 2010)

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Um beschäftigungspolitische Maßnahmen und Praktiken für alle Lebensalter zu gestalten und die Menschen zu ermutigen, später in den Ruhestand zu treten, empfiehlt sich folgendes:

Verhinderung von Altersdiskriminierung auf dem Arbeitsmarkt durch...

...Förderung einer altersfreundlichen Umgebung

Maßnahmen zur Gestaltung des Arbeitsumfeldes nach den jeweiligen Bedürfnissen aller Altersgruppen ist wichtig, damit mehr Menschen weiterhin am Erwerbsleben teilnehmen wollen. UNECE-Staaten können durch Schulung, Vorschriften, den gegenseitigen Austausch von Musterbeispielen oder Zuschüssen für altersbezogene Gesundheits- und Sicherheitsvorkehrungen zu einem altersfreundlichen Umfeld beitragen.

...Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung älterer Arbeitnehmer

Erfahrene und verlässliche Mitarbeiter sind ein Gewinn für jedes Unternehmen sowie für die Gesellschaft als Ganzes. Die Regierungen sollten überlegen, wie sie am besten das Bewusstsein für die Kompetenzen und Fähigkeiten älterer Mitarbeiter verbessern können. Mögliche Maßnahmen könnten Medienkampagnen sein, Auszeichnungen, Schulungen oder sonstige Informationsveranstaltungen.

...Schaffung des gesetzlichen Rahmens

Es kommt darauf an, dass die UNECE-Staaten einen rechtlichen Rahmen für den schrittweisen und flexiblen Eintritt in den Ruhestand gestalten. Außerdem muss die Verhinderung von jeglicher Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz und auf dem Arbeitsmarkt gesetzlich verankert werden.

Erwachsenenbildung

Da die aufkommende wissensbasierte Gesellschaft immer mehr auch eine alternde Gesellschaft wird, sollten die UNECE-Staaten prüfen, wie man den Bedarf an beruflicher Weiterbildung decken könnte, um einmal erworbene berufliche Qualifikationen auf dem neuesten Stand zu halten. Betreuung und Begleitung bei der Frage, wie man private und berufliche Übergangssituationen gut meistern kann, können hierbei wichtige Aspekte sein.¹⁶

Geschlechtsspezifische Ansätze bei der Beschäftigungspolitik

Die UNECE-Staaten sollten geschlechtsspezifische Ansätze bei der Beschäftigungspolitik mit einer flexiblen Infrastruktur von Pflege- und Betreuungsmöglichkeiten, der Verhinderung geschlechtsbedingter Diskriminierung und Belästigung am Arbeitsplatz, Maßnahmen zur Verbesserung der Einbindung von Männern in betreuende und familiäre Aufgaben und die Bewertung des Steuerwesens anhand geschlechtsspezifischer Kriterien ergänzen.

¹⁶ Siehe: Tikkanen, T. and Nyhan, B. (2006). Promoting Lifelong Learning for Older Workers. An International Overview. Luxembourg: European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop), S.4.

Literaturverzeichnis

- Buddelmeyer, H. et al. (2005). "Recent Developments in Part-time Work in EU Countries: Trends and Policy", IZA Discussion Paper No. 1415. Bonn: IZA.
- Chen, Y. and Scott, J.C. (2004). "Gradual Retirement: An Additional Option in Work and Retirement". North American Actuarial Journal, Vol. 7, No. 3.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006). A Guide to Good Practice in Age Management. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf> (aufgerufen am 27. April 2010).
- Lahey, J.N. (2005). "Do Older Workers Face Discrimination?", Issue in Brief 33 (7). Boston: Center for Retirement Research at Boston College.
- Liefbroer, A.C. (2009). "European's opinions on the timing of retirement". Multilinks Project, European Policy brief No. 2. http://www.multilinks-project.eu/uploads/papers/0000/0024/Second_Policy_Brief_MULTILINKS.pdf
- Monitoring RIS (2001). Labour Market and Labour Market Participation. Country Profiles. <http://www.monitoringris.org/index.php?id=87> (aufgerufen am 22. April 2010)
- Organization for Economic Co-operation and Development (2006). Live Longer, Work Longer. Paris: OECD.
- Tikkanen, T. and Nyhan, B. (2006). Promoting Lifelong Learning for Older Workers. An International Overview. Luxembourg: European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop).
- United Nations (2007). World Economic and Social Survey 2007. Development in an Aging World. New York: United Nations.
- United Nations Economic Commission for Europe (2009). Geschlechtergleichbehandlung, Arbeit und Hohes Alter Policy Brief on Ageing Nr. 2. Geneva: UNECE. http://www.unece.org/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/DAM/pau/_docs/age/2011/Policy-briefs/2-Policy-brief-Gender-g.pdf&t=1323255172&hash=4c19a82efdcc70d9016613768f7c4a5ef24ff048
- United Nations Economic Commission for Europe (2010). Lifelong Learning. Policy Brief on Ageing No. 5. Geneva: UNECE. http://www.unece.org/pau/_docs/age/2010/Policy-Briefs/5-Policybrief_Lifelong_learning_Eng.pdf
- United Nations Economic Commission for Europe (2010). Towards community long-term care. Policy Brief on Ageing No. 7. Geneva: UNECE http://www.unece.org/pau/_docs/age/2010/Policy-Briefs/7-Policy-brief_Long-term_care.pdf
- Vodopivec, M. and Dolenc, P. (2008). "Live Longer, Work Longer: Making It Happen in the Labor Market", SP Discussion Paper No. 0803. Washington D.C.: World Bank. <http://siteresources.worldbank.org/SOCIALPROTECTION/Resources/SP-Discussion-papers/Labor-Market-DP/0803.pdf>
- Walker A. (2001). "Intergenerational solidarity. The foundation of a society for all ages", Vortrag für das Expert Group Meeting on Population Ageing and Development: Social, Health and Gender Issues with a Focus on the Poor in Old Age, Valletta, Malta, 29.-31. Oktober 2001.

Checkliste: Seniorenfreundliche Arbeitswelt: Politik und Praxis

Kernbereiche	Bereich der Umsetzung	Schlüsselemente
Abbau von Altersdiskriminierung am Arbeitsmarkt	Altersfreundliches Arbeitsumfeld	Gesundheitsförderung
		Verbesserung der Beziehungen zwischen den Generationen
	Bewusstseinsbildung	Förderung positiver Vorstellungen vom Altern
		Bekämpfung der Altersdiskriminierung
		Förderung von Ansätzen für die Beschäftigung älterer Menschen
	Flexible Arbeitsmöglichkeiten	Förderung der Altersteilzeit
		Schaffung von Möglichkeiten zur Reduzierung der Tages- oder Wochenarbeitszeit
		Vereinbarkeit von Familie und Beruf
		Förderung von Teilzeitarbeit
	Möglichkeit für ältere Menschen, am Erwerbsleben teilzunehmen	Lebensbegleitendes Lernen
Förderung lebensbegleitenden Lernens		
Schwerpunkt auf Zugang zu neuen Technologien (Computer- und Internetkompetenz) und Verbesserung der Sprachkenntnisse		
Berufliche Anforderungsprofile und den individuellen Bildungsstand älterer Mitarbeiter aufeinander abstimmen		
Bewahrung der Fertigkeiten und Erfahrungen älterer Mitarbeiter		
Ermöglichung von Berufsausbildung als Hilfe bei der Arbeitssuche		
Gleichstellung von Mann und Frau		Entwicklung einer Infrastruktur von häuslicher und formeller Pflege für pflegebedürftige Angehörige
		Verhinderung geschlechtsbedingter Diskriminierung und Belästigung am Arbeitsplatz
		Einbindung von Männern in häusliche Pflichten
		Schaffung eines geschlechtergerechten Steuersystems