

Zielgruppe: Führungskräfte von KMU

# Handbuch und Fragebogen zu betrieblichen Maßnahmen für ältere Beschäftigte



THEMEN: PERSONAL & FACHKRÄFTESICHERUNG • DEMOGRAFISCHER WANDEL • ARBEITSZEIT • ARBEITS- UND BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT  
ART DER HILFE: UMSETZUNGSHILFE



## KURZBESCHREIBUNG

Das Handbuch gibt Führungskräften von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eine Vielzahl an Maßnahmen an die Hand, mit denen sie die Gesundheit, Qualifikation und Motivation älterer Beschäftigter fördern und erhalten können. Der Fragebogen hilft einzuschätzen, wie altersfreundlich die Strukturen im Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten sind.



Titelseite des Handbuchs © BAuA

## Was sind das Handbuch und der Fragebogen zu betrieblichen Maßnahmen für ältere Beschäftigte?

Das Handbuch enthält einen Fragebogen zu betrieblichen Maßnahmen für ältere Beschäftigte, den Later Life Workplace Index und beschreibt konkrete Handlungsoptionen und Praxisbeispiele. Die Ergebnisse des Index helfen Führungskräften von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) dabei entsprechende Maßnahmen umzusetzen, um die Leistungsfähigkeit ihrer älteren Beschäftigten zu erhalten, das Wissen im Betrieb zu sichern und eine generationengerechte Personalarbeit zu etablieren.

Das Handbuch enthält rund 48 Maßnahmen die dabei unterstützen, die Gesundheit, Qualifikation und Motivation älterer Beschäftigter zu erhalten. Diese Maßnahmen sind auf neun Dimensionen aufgeteilt:

- Organisationsklima:** Förderung der Chancengleichheit und Vermittlung eines positiven Bildes aller Altersgruppen.
- Führung:** Berücksichtigung der individuellen Stärken und die Wertschätzung der Talente.
- Arbeitsgestaltung:** Anpassung der Arbeit an die Bedürfnisse und Leistungsfähigkeiten.
- Gesundheitsmanagement:** Erhaltung und Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit.
- Persönliche Entwicklung:** Unterstützung bei der persönlichen und beruflichen Entwicklung während der gesamten Erwerbstätigkeit.
- Wissensmanagement:** Organisation des Wissenstransfers und der Wissenssicherung.
- Übergang in den Ruhestand:** Hilfestellung beim Übergang in den Ruhestand durch strukturierte Planung und Vorbereitung.
- Weiterbeschäftigung nach Renteneintritt:** Organisationale Gestaltungsmöglichkeiten für eine Beschäftigung nach Renteneintritt.
- Versicherung und Vorsorge:** Unterstützung durch betriebliche Rentensysteme und Versicherungsschutz.

Zu jeder der 48 Maßnahmen gibt es einen kurzen Steckbrief, der das Ziel und die Umsetzung erläutert. Außerdem wird erklärt, für welche Betriebsgröße sich die Maßnahme eignet, welche Wirkung sie erzielen

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Forschung, Technologie  
und Raumfahrt



Zielgruppe: Führungskräfte von KMU

# Handbuch und Fragebogen zu betrieblichen Maßnahmen für ältere Beschäftigte



THEMEN: PERSONAL & FACHKRÄFTESICHERUNG • DEMOGRAFISCHER WANDEL • ARBEITSZEIT • ARBEITS- UND BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT  
ART DER HILFE: UMSETZUNGSHILFE

kann und wie hoch der Aufwand ist. **Ein Beispiel:** In der Dimension „Führung“ wird als Maßnahme eine Führungskräfte-schulung zum Thema Vielfalt empfohlen, um durch Veränderungen im Führungsverhalten die Gleichberechtigung zu fördern und die Offenheit zum Thema ältere Beschäftigte zu stärken. Diese Maßnahme wirkt präventiv und umfasst einen einmalig höheren Organisationsaufwand, außerdem ist mit Kosten für den Kurs oder die Schulung zu rechnen. Nach jeder Dimension gibt es ein Praxisbeispiel, das zeigt, wie andere Betriebe in dieser Dimension aktiv geworden sind.

Im Anhang finden Führungskräfte einen Fragebogen - inklusive detaillierter Anleitung zur Auswertung - der von der Führungskraft selbst und den Beschäftigten ausgefüllt werden kann, um einen Eindruck über die aktuelle Situation im Betrieb zu erhalten. Der Fragebogen orientiert sich ebenfalls an den neun Dimensionen.

## Welchen Mehrwert haben das Handbuch und der Fragebogen für Führungskräfte?

Das Handbuch und der Fragebogen unterstützen Führungskräfte bei der Bewältigung des demografischen



Ausschnitt aus dem Handbuch und dem Fragebogen © BAuA

Wandels. Sie wurden auf Grundlage wissenschaftlicher Standards entwickelt und sind somit ein fundiertes Hilfsmittel, um ältere Beschäftigte im Arbeitsalltag zu unterstützen. Mit dem Index lassen sich Stärken und Schwächen in der betrieblichen Alter(n)sfreundlichkeit ermitteln sowie Verbesserungspotenziale aufdecken.

## Wie können Führungskräfte das Handbuch und den Fragebogen nutzen?

Das Handbuch umfasst rund 160 Seiten, ist branchenübergreifend einsetzbar und steht online kostenlos als PDF-Download zur Verfügung. Führungskräfte können sich Hintergrundwissen zum Thema aneignen und ihn als Inspiration nutzen, um selbst Maßnahmen in ihrem Betrieb umzusetzen. Der Index

kann sie dabei unterstützen, sich rechtzeitig um das Wohlbefinden der älteren Beschäftigten zu kümmern und deren Wissen zeitnah zu sichern und an jüngere Beschäftigte weiterzugeben. Den Fragebogen können Führungskräfte nutzen, um die eigenen Beschäftigten hinsichtlich ihres Empfindens zu befragen.

## Wer hat das Handbuch und den Fragebogen entwickelt?

Das Handbuch wurde von der BAuA - Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin herausgegeben. In Zusammenarbeit mit Forschenden der Leuphana Universität Lüneburg wurde der Later Life Workplace Index wissenschaftlich entwickelt.

### ZUGANG

Das Handbuch und der Fragebogen zu betrieblichen Maßnahmen für ältere Beschäftigte stehen online zur Verfügung:



Herausgeberin: Offensive Mittelstand – Stiftung Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung, Kurfürsten-Anlage 62, 69115 Heidelberg, E-Mail: info@offensive-mittelstand.de; Heidelberg 2025

Gemeinsam erstellt von WZL-MQ/IMA der RWTH Aachen University, Institut für Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e. V. (itb), BTQ Kassel im Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im Lande Hessen e.V., Stiftung Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung (OM) – gefördert vom BMFT

**OFFENSIVE  
MITTELSTAND**

Gemeinsam für gute Unternehmen