

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	V
Vorwort .....	VII

## Einleitung

*Norbert Walter*

<b>Deutsche – immer weniger und immer älter: Was ist zu tun? .....</b>	<b>1</b>
Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf den Arbeitsmarkt .....	2
Gegensteuern auf dem Arbeitsmarkt durch Maßnahmen in Deutschland .....	3
Migration: Hilfe von Außen .....	4
Ursachen für Migration .....	4
Wirtschaftliche Implikationen: Sektorale Nachfrageverschiebungen .....	4
Chancen der Migration für Deutschland .....	5
Risiken der Migration für Deutschland .....	6
Herausforderungen für Deutschland .....	6
Zukunftsprognosen für Migration in Europa .....	7

*Dieter Lenzen*

<b>Bildung neu denken! .....</b>	<b>9</b>
<b>Eine dritte Chance für unser Bildungssystem</b>	
Herausforderungen: Globalisierung und demographische Entwicklung .....	10
Defizite im deutschen Bildungssystem .....	11
Empfehlungen aus „Bildung neu denken! Das Zukunftsprojekt“ Allgemeine Empfehlungen ..	12
Empfehlungen zum Schulsystem .....	13
Empfehlungen zur Professionalisierung des Lehrpersonals .....	13
Empfehlungen für Aus- und Weiterbildung .....	14
Empfehlungen für den Hochschulbereich .....	14
Defizite in der Bildungsfinanzierung .....	15
Empfehlungen aus „Bildung neu denken! Das Finanzkonzept“ .....	16

## Teil I: Beginners ... under way

*Ulrich Kirschner, Timm Stegentritt*

<b>1 Strategien für die Nachwuchssicherung von Unternehmen .....</b>	<b>21</b>
Untersuchung am Beispiel der Robert Bosch GmbH, Werk Homburg	
1.1 Einleitung .....	21
1.2 Auswahl der Zielgruppen .....	22
1.3 Nachwuchs-Zielgruppen und Strategien .....	22
1.4 Ausblick .....	29

*Walter Jochmann*

<b>2 Einsatz von Auswahl-Instrumenten unter dem Aspekt der Employability .....</b>	<b>31</b>
2.1 Einleitung .....	31
2.2 Arbeitsmärkte von morgen .....	31

*Stefan F. Dietl und Ulrich Höschle*

<b>3 Employability durch Ausbildung .....</b>	<b>49</b>
Auswirkung, Konsequenz und Konzepte	
3.1 Das unternehmerische Umfeld .....	49
3.2 Konsequenz für die Ausbildung .....	50
3.3 Konzepte für die Ausbildung .....	51
3.4 Fazit .....	60

*Daniela S. Eisele und Jürgen Hurst*

<b>4 Das Trainee-Programm der EnBW AG .....</b>	<b>63</b>
Eine lohnende Investition für Unternehmen und Mitarbeiter	
4.1 Aspekte in der Durchführung von Trainee-Programmen .....	63
4.2 Die Teilnehmer .....	66
4.3 Phasen im Trainee-Programm .....	72
4.4 Und was wird aus den Trainees? .....	74

*Werner Rössle*

<b>5</b>	<b>Berücksichtigung von Employability im Studium an der Berufsakademie Baden-Württemberg.....</b>	<b>77</b>
	University of cooperative education	
5.1	Einleitung.....	77
5.2	Zur Entstehung der Berufsakademie.....	77
5.3	Bildungspolitische Begründung der BA und ihre Organisationsstruktur.....	79
5.4	Entwicklung der Berufsakademie.....	82
5.5	Der Übergang vom Studium in den Beruf.....	82
5.6	Verbleib und berufliche Karriere der Absolventen.....	85
5.7	Berufliche Zufriedenheit und Identität.....	86
5.8	Didaktische Analyse der Ausbildungsgestaltung an den Lernorten Studienakademie und Ausbildungspartner.....	87
5.9	Die Berufsakademie – eine duale Hochschule?.....	88
5.10	Zusammenfassung und Ausblick.....	89

*Walter Koch*

<b>6</b>	<b>Ausbildung.....</b>	<b>91</b>
	Die Bedeutung für die Unternehmen und für den regionalen Standort	
6.1	Für die Anforderungen von morgen müssen wir heute trainieren.....	91
6.2	Müssen wir unser Modell der Berufsausbildung über Bord werfen?.....	92
6.3	Rückgang bei Bewerbern.....	92
6.4	Blick in die Zahlen.....	93
6.5	Berufsausbildung als Unternehmensziel.....	93
6.6	Integration ins Unternehmen.....	94
6.7	Reine Kostenabwägung?.....	94
6.8	Segen für die Region.....	95
6.9	Logische Zusammenhänge.....	96
6.10	Ausbildungshemmnisse beseitigen.....	96
6.11	Qualifikation der Schulabgänger verbessern.....	97
6.12	Was passiert mit denen, die es nicht schaffen?.....	97
6.13	Leistung fördern.....	97
6.14	Zum akademischen Nachwuchs.....	98
6.15	Zukunftsperspektive für die Unternehmen und den Standort Saarland.....	99
6.16	Investition in die Zukunft.....	99

## Teil II: Advanced ... on the way

*Daniel Wiesner*

<b>7</b>	<b>Führung von Mitarbeitergesprächen</b> .....	<b>103</b>
	Eine strategische Management-Aufgabe	
7.1	Einleitung .....	103
7.2	Ressource Personal und ihr Wissen .....	104
7.3	Ziele formulieren und verabschieden .....	106
7.4	Ergebnisse und Resultate entscheiden .....	108
7.5	Bedeutung und Größe des Beitrages .....	110
7.6	Konzentration auf Weniger und Wesentliches .....	110
7.7	Potenzial- und Stärkennutzung .....	111
7.8	Vertrauen schenken und nicht missbrauchen .....	112
7.9	Motivation und Sinnggebung .....	113
7.10	Das jährliche Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch .....	114
7.11	Beurteilung und Feedback .....	116
7.12	Fazit .....	117

*Richard Weber und Dieter Thiele*

<b>8</b>	<b>Auswirkungen der Employability auf die Personalpolitik der Unternehmen des Karlsberg Verbundes</b> .....	<b>119</b>
8.1	Mitarbeiter müssen zu uns passen wie ein Maßanzug .....	119
8.2	Bindung an das Unternehmen durch Entwicklungsperspektiven und Möglichkeiten der Mitgestaltung .....	121
8.3	Sinnvermittlung durch „Unser Leitbild“ .....	122
8.4	Personalentwicklung als Erfolgsfaktor .....	123
8.5	Ziele der Personalentwicklung .....	123
8.6	Grundsätze der Personalentwicklung als Orientierung .....	124
8.7	Klare Verantwortlichkeiten in der Personalentwicklung .....	126
8.8	Employability als Ausdruck der Unternehmenskultur .....	127

*Jürgen Fuchs*

<b>9</b>	<b>Führen in Know-how-Unternehmen</b> .....	<b>129</b>
	Wenn die Mitarbeiter ihren Chef bezahlen	
9.1	Das neue Kapital: Mensch statt Maschine .....	129
9.2	Die neuen Strukturen: Netze statt Pyramiden .....	130
9.3	Die neue Führung: Wert-Schöpfung durch Wert-Schätzung .....	130
9.4	Die neue Karriere: Werde-Gang statt Auf-Stieg .....	131

9.5	Der neue Weg: Marktwirtschaft statt Richtlinien .....	132
9.6	Führen von Führungskräften .....	133
9.7	Führungskräfte haben Kunden: Mitarbeiter, externen Kunden und Shareholder. ....	134
9.8	Das Selbstverständnis von Führung bei CSC Ploenzke.....	134
9.9	Das „Strategie- und Feedback-Gespräch“ als Instrument zum Führen von Führungskräften .....	136

*Ian Walsh*

**10 Personalentwicklung unter dem Aspekt der interkulturellen Anforderung an das Management ..... 141**

10.1	Die Kosten des interkulturellen Missmanagements .....	142
10.2	Entwicklung interkultureller Managementfähigkeiten .....	143
10.3	Ausblick .....	152

*Frank Zils*

**11 T.E.A.M. Media ..... 155**

Ein Mitarbeiterentwicklungs-Programm als Beitrag zur Employability

11.1	Hintergrund .....	155
11.2	Ausgangslage .....	156
11.3	Aufbau des Programms .....	158
11.4	Vermarktung des Programms .....	164
11.5	Transfersicherung.....	165
11.6	Fazit .....	168

*Janin Ennes, Christoph Rappe und Thomas Zwick*

**12 Entwicklung von Führungskompetenz im gewerblichen Bereich... 169**

12.1	Ausgangssituation .....	169
12.2	Das Konzept.....	170
12.3	Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen .....	174
12.4	Evaluierung des Personalentwicklungskonzepts .....	175
12.5	Anhang .....	183

*Eva-Maria Bruch und Werner Sauter*

**13 Blended Learning im Unternehmen ..... 191**

13.1	Blended Learning — Lernen im Methodenmix .....	191
13.2	Blended-Learning-Qualifizierung „Projektmanagement“ bei Festo.....	199
13.3	Entwicklung des Blended Learning .....	203

*Joachim Niemeier*

<b>14 Balance of Competence.....</b>	<b>205</b>
Anforderungen an und Entwicklung von IT-Mitarbeitern am Beispiel der T-Systems Multimedia Solutions GmbH	
14.1 People Business in einem agilen Marktumfeld.....	205
14.2 Unternehmensprofil.....	206
14.3 SPEED: Vernetzte Management-Prinzipien .....	207
14.4 Das Business-Excellence-Programm.....	210
14.5 Anforderungen an die Führungskräfte.....	212
14.6 Anforderungen an die Projekt-Mitarbeiter .....	214
14.7 Mitarbeiterorientierung .....	215
14.8 Steuerung der Rekrutierung und der Karriereentwicklung .....	217
14.9 Mitarbeiterorientierte Ergebnisse .....	219

*Thomas Sattelberger*

<b>15 Unternehmen als Chancen- und Risikogemeinschaft: Initiativen geteilter Verantwortung .....</b>	<b>221</b>
15.1 Globales Arbeitskostenmanagement als Fundament betriebswirtschaftlicher Personalpolitik.....	221
15.2 Mit einer Kombination von Arbeitskostensenkung und innovativer Personalpolitik lässt sich Zukunft gewinnen .....	224
15.3 Das „Kleeblatt“ in der betrieblichen Praxis: Vier Handlungsfelder:.....	226
15.4 Beitrag der Tarifpolitik zu diesen vier Handlungsfeldern.....	237

*Franz Bailom, Hans H. Hinterhuber und Dieter Tschernjak*

<b>16 Leadership .....</b>	<b>239</b>
Und das Engagement der Mitarbeiter hängt doch von den Führungskräften ab	
16.1 Wertentstehung setzt im Kern Innovation und „kreative Zerstörung“ voraus.....	239
16.2 Welche konkreten Verpflichtungen lassen sich daraus für Führungskräfte ableiten? .....	240
16.3 Das visionäre Zukunftsbild – eine notwendige Bedingung erfolgreicher Führung .....	241
16.4 Wie gelingt es, die Vision in den Köpfen aller Mitarbeiter zu verankern und sie mit Leben zu erfüllen? .....	247

*Karl-Friedrich Ackermann*

<b>17 Führungskräfteentwicklung unter dem Aspekt der „Employability“ .....</b>	<b>251</b>
17.1 „Employability“ – neue Zielgröße für Personalmanagement und Personalentwicklung .....	251
17.2 „Employability“–fördernde Führungskräfteentwicklung bei unterschiedlichen Beschäftigungsformen.....	256
17.3 Maßnahmen der „Employability“-fördernden Führungskräfteentwicklung .....	260
17.4 Fazit .....	266

*Christian Scholz*

<b>18 Employability bei „fortgeschrittenen“ Spielern ohne Stammpplatzgarantie .....</b>	<b>269</b>
18.1 Die Herausforderung: Employability als Konzept ohne Realisierungsanspruch? .....	269
18.2 Die Ausgangslage: Mitarbeiter als Spieler ohne Stammpplatzgarantie! .....	271
18.3 Die Verdrängung: Warum Employability kein Thema wird! .....	273
18.4 Die Vision: „Sauberer“ Darwiportunismus als Wettbewerbsvorteil .....	274
18.5 Die Zielgruppe: MiPros als Hoffnungsträger? .....	274
18.6 Die Entwicklungsidee: Rahmenprogramm mit Eigeninitiative .....	275
18.7 Die Umsetzung: Entwicklungskonzept mit Ausstrahlungskraft als Chance .....	278

*Hanspeter Georgi*

<b>19 Leistungseliten durch Wettbewerb .....</b>	<b>279</b>
19.1 Bildung als Erfolgsfaktor .....	279
19.2 Reformbedarf auf allen Ebenen.....	280
19.3 Wissensintensive Dienstleistungen im Aufwind.....	281
19.4 Lernen für den Beruf.....	282
19.5 Kontinuierliche Weiterbildung .....	282
19.6 Die Hochschulen .....	283
19.7 Mehr Autonomie notwendig.....	283
19.8 Offener Bildungsmarkt.....	284
19.9 Förderung der technischen Kompetenz .....	284
19.10 Ein Wechsel auf die Zukunft .....	285

*Eva Strobel und Susanne Summa*

<b>20</b>	<b>Auswirkungen der Employability auf den Arbeitsmarkt .....</b>	<b>287</b>
20.1	Beschäftigungsfähigkeit statt Beschäftigung um jeden Preis .....	287
20.2	Nicht die Alimenterung von Arbeitslosigkeit, sondern die Integration in Arbeit und Beruf ist das Ziel .....	288
20.3	Steigende Nachfrage nach gut ausgebildeten Arbeitskräften bei sinkendem Bedarf an Arbeitskräften ohne Berufsabschluss .....	289
20.4	Der Demografische Wandel erfordert verstärkte betriebliche Weiterbildung – auch der älteren Beschäftigten.....	291
20.5	Mehr Betriebe für Ausbildung gewinnen.....	292
20.6	Berufliche Weiterbildung steht im Wettbewerb und ist auf Integration orientiert .....	293
20.7	Neben Mobilisierung von Qualifikationspotenzialen brauchen wir einen für jeden offenen Beschäftigungssektor .....	294
20.8	Statt Vorruhestand und Arbeitslosigkeit: betriebliche Weiterbildung von älteren Beschäftigten .....	295
20.9	Frauen nutzen Bildungsangebote besser als Männer .....	297
20.10	Berufsbegleitendes Lernen sichert nachhaltig die Beschäftigungsfähigkeit .....	298

### **Teil III: Experienced ... the way ahead**

*Heinz Uepping*

<b>21</b>	<b>Kompetenzen als Asset.....</b>	<b>303</b>
	Personalmanagement im demografischen Wandel	
21.1	Trends und Handlungsbedarf.....	303
21.2	Zukunftsfähigkeit durch altersintegratives Personalmanagement.....	305
21.3	Implizites Wissen und Erfahrungen: Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor .....	308
21.4	Experience-Input .....	309
21.5	Experience-Exchange .....	310
21.6	Experience-Legacy .....	311
21.7	Integriertes Experience-Asset-Management.....	312
21.8	Erfolgreiche Implementierung von Modellen in der Praxis.....	315

*Ulrich Spießhofer*

<b>22 Unternehmensberatung .....</b>	<b>317</b>
<b>Perspektiven für erfahrene ältere Mitarbeitende</b>	
22.1 Einführung .....	317
22.2 Typische Bedarfssituationen .....	318
22.3 Anforderungen an den Berater .....	320
22.4 Anregungen und Schlussbemerkung .....	323

*Klaus-M. Baldin*

<b>23 Employability für ältere Mitarbeiter .....</b>	<b>325</b>
<b>Eine neue Anforderung in der Personal- und Organisationsentwicklung</b>	
23.1 Das Szenario der AGE-Trends .....	325
23.2 Innovationen für ein altengerechtes Miteinander im Unternehmen.....	335
23.3 Das Fazit: Sieben Tipps zum Halten älterer Mitarbeiter.....	342

*Alexander Böhne und Dieter Wagner*

<b>24 Neue Aufgabenfelder für ältere Mitarbeiter .....</b>	<b>345</b>
<b>Einsatz als Mentor</b>	

*Nikolaus Mauerer und Silke Wickel-Kirsch*

<b>25 Employability älterer Mitarbeiter vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Entwicklung am Praxisbeispiel einer Bank .....</b>	<b>253</b>
25.1 Aktuelle Situation älterer Mitarbeiter.....	353
25.2 Notwendigkeit der Integration von älteren Arbeitnehmern .....	354
25.3 Die Umsetzung der Employability am Praxisbeispiel .....	358
25.4 Fazit .....	363

*Ekkehart Frieling, Thomas Fölsch und Ellen Schäfer*

<b>26 Berücksichtigung der Altersstruktur der Bevölkerung in der Arbeitswelt von morgen.....</b>	<b>365</b>
26.1 Demografische Entwicklung .....	365
26.2 Probleme der Arbeitswelt von heute.....	368
26.3 Die Arbeitswelt von morgen erfordert eine systematische Organisations- und Kompetenzentwicklung.....	371
26.4 Ausblick .....	377
<b>Autorenverzeichnis.....</b>	<b>381</b>