

Inhalt

Vorwort von Prof. Dr. Robert Neumann	IX
1 Prolog	1
1.1 Vorwort	1
1.2 Die Motivation für diese Buch	3
2 Die Wirtschaft im Wandel	5
2.1 Allgemeine Trends der Veränderung	6
2.1.1 <i>Ökonomische Trends</i>	6
2.1.2 <i>Technologische Trends</i>	7
2.1.3 <i>Gesellschaftliche Trends</i>	7
2.2 Die demografische Entwicklung Mitteleuropas	9
2.2.1 <i>Short Facts Deutschland</i>	12
2.2.2 <i>Short Facts Österreich</i>	15
2.2.3 <i>Short Facts Schweiz</i>	20
2.3 Fazit	23
3 Die Konsequenzen des demografischen Wandels	25
3.1 Originäre Konsequenzen des demografischen Wandels	25
3.2 Sekundäre Konsequenzen des demografischen Wandels	28
3.3 Zusammenfassung	29
3.4 Handlungsfelder für Unternehmen	30
3.5 Generation Resource Management	31
3.5.1 <i>Demografische Analyse</i>	32
3.5.2 <i>Arbeitsplatzgestaltung</i>	33
3.5.3 <i>Arbeitszeitgestaltung</i>	33
3.5.4 <i>Arbeitsfähigkeit</i>	34
3.5.5 <i>Gesundheitsförderung</i>	34
3.5.6 <i>Intergenerativer Wissenstransfer</i>	35
3.5.7 <i>Weiterbildung älterer Beschäftigter</i>	36
3.5.8 <i>Rekrutierung und Mitarbeiterbindung</i>	37
3.5.9 <i>Unternehmens- und Führungskultur</i>	37
3.5.10 <i>Zusammenfassung</i>	38
4 Checklisten zur Erkennung altersstruktureller Probleme	41
4.1 Altersstruktur des Unternehmens	42
4.2 Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation	43

4.3	Betriebliche Gesundheitsförderung	44
4.4	Lebensarbeitszeitgestaltung	45
4.5	Weiterbildung älterer Beschäftigter	45
4.6	Intergenerativer Wissenstransfer	46
4.7	Rekrutierungsstrategien und Mitarbeiterbindung	47
4.8	Unternehmens- und Führungskultur	49
5	Demografische Analyse	51
5.1	Die demografische Analyse der Region	53
5.2	Betriebliche Altersstrukturanalyse	55
5.2.1	<i>Durchführung der Altersstrukturanalyse</i>	<i>57</i>
5.2.2	<i>Altersstruktur der Belegschaft</i>	<i>58</i>
5.2.3	<i>Altersstruktur der Funktionsgruppen</i>	<i>60</i>
5.2.4	<i>Szenarien der Altersstruktur</i>	<i>61</i>
5.2.5	<i>Vorgehensweise zur Selbstanalyse</i>	<i>64</i>
5.2.6	<i>Beispiele kommentierter Altersstrukturanalysen</i>	<i>68</i>
6	Arbeitsplatzanalyse	75
6.1	Belastungen am Arbeitsplatz	75
6.2	Altersgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes	78
6.3	Alternsgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation	81
6.4	Lernförderliche Gestaltung von Arbeitssystemen	82
6.5	Typen von Arbeitsplätzen	85
6.5.1	<i>Schonarbeitsplätze</i>	<i>85</i>
6.5.2	<i>Vollwertige Arbeitsplätze</i>	<i>86</i>
6.5.3	<i>Altersneutrale Arbeitsplätze</i>	<i>86</i>
6.5.4	<i>Vollwertige Nischen-Arbeitsplätze</i>	<i>87</i>
6.5.5	<i>Arbeitsplätze zur Wiedereingliederung</i>	<i>87</i>
6.5.6	<i>Arbeitsplätze mit Nutzung von altersbedingten Potenzial</i>	<i>88</i>
6.6	Alternsgerechte Arbeitskarrieren	91
7	Arbeitsfähigkeit	95
7.1	Definition Arbeitsfähigkeit	95
7.2	Alter und Arbeitsfähigkeit	97
7.3	Die Messung von Arbeitsfähigkeit	103
7.4	Arbeitsbewältigungsindex (ABI) – Fragebogen	109
7.5	Arbeitsfähigkeit als Thema im Mitarbeitergespräch	114

8 Betriebliche Gesundheitsförderung	117
8.1 Gründe für betriebliche Gesundheitsförderung	120
8.2 Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung	121
8.3 Betriebliche Gesundheitsförderung in Großbetrieben	124
8.4 Betriebliche Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben	129
9 Gestaltung der Lebensarbeitszeit	133
9.1 Arbeitszeitgestaltung	134
9.2 Ansätze zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit	140
9.3 Formen der Arbeitszeitgestaltung	143
9.4 Umsetzung der Lebensarbeitszeitgestaltung	150
10 Weiterbildung älterer Beschäftigter	153
10.1 Die Weiterbildungsbeteiligung älterer Mitarbeiter	156
10.2 Lernbedürfnisse und Lerngewohnheiten älterer Mitarbeiter	157
10.3 Lernförderliche Arbeitsgestaltung und arbeitsnahe Qualifizierung	160
10.3.1 <i>Entwicklung von Schlüsselkompetenzen</i>	161
10.3.2 <i>Arbeiten und Lernen</i>	169
10.3.3 <i>Modelle arbeitsbezogenen Lernens</i>	171
10.3.4 <i>Selbstgesteuertes Lernen</i>	182
10.3.5 <i>Erfahrungswissen</i>	185
10.3.6 <i>Altersgerechte Didaktik</i>	187
10.4 Zusammenfassung	189
11 Intergenerativer Wissenstransfer	191
11.1 Erfolgskritisches Wissen	191
11.2 Instrumente des intergenerativen Wissenstransfers	193
12 Rekrutierungsstrategien und Mitarbeiterbindung	207
12.1 Maßnahmen der Mitarbeitergewinnung	209
12.2 Maßnahmen der Mitarbeiterbindung	228
13 Unternehmens- und Führungskultur	243
14 Zur praktischen Umsetzung des Generation Resource Managements	253

14.1	Warum ein ganzheitliches Generationenmanagement? ..	253
14.2	Grundlegendes zur praktischen Umsetzung	255
14.3	Das GRM-Programm	257
	14.3.1 Phase 1: Die Konzeptionierung	258
	14.3.2 Phase 2: Implementierung	263
	14.3.3 Phase 3: Durchführung	265
	14.3.4 Phase 4: Controlling	266
14.4	Die Kosten	266
14.5	Generation Resource Management als Quick Win	267
14.6	Fazit	269
Anhang		
	Links und weitere Hinweise	273
	Literatur	274
	Sachverzeichnis	284
	Zum Autor	289

Abbildungen

1	Bevölkerung mitteleuropäischer Industriestaaten	10
2	Altersstruktur mitteleuropäischer Industriestaaten	11
3	Bevölkerungspyramide Deutschland 1910 bis 2050	12
4	Prognostizierte Altersstruktur der Bevölkerung (Dtl.)	13
5	Altersaufbau im Erwerbsalter	14
6	Bevölkerungspyramide Österreich 2004, 2030 und 2050	16
7	Bevölkerungsentwicklung Österreichs 1950 bis 2050	17
8	Altersgruppen im Vergleich 1869 bis 2050	18
9	Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung	19
10	Bevölkerungsentwicklung Schweiz 1999 bis 2060	20
11	Verhältnis der 65-Jährigen zu den 20- bis 64-Jährigen	21
12	Entwicklung der Erwerbsbevölkerung Schweiz	22
13	Der Alterssicherer-Effekt	26
14	Die Verkürzung der Erwerbszeit	27
15	Gründe der Weiterbildungsabstinenz	29
16	Generation Resource Management	32
17	Analyseinstrumente der demografischen Analyse	52
18	Bevölkerungsentwicklung der Stadt Leoben	53
19	Erwerbspersonen in der Region Leoben	54
20	Altersstrukturanalyse mit personalpolitischen Risiken	56
21	Beispiel für eine betriebliche Altersstruktur	58
22	Typische Altersstrukturen von Belegschaften	59
23	Altersstruktur nach Funktionsgruppen	61
24	Projektion der Altersstrukturanalyse der SBB-Infrastruktur ..	62
25	Altersgruppen im Kurvenverlauf	64
26	Altersgruppen im Säulendiagramm	65
27	Formular Altersstruktur nach Altersgruppen	66
27	Altersstruktur nach Altersjahrgängen	67
29	Jugendzentrierte Altersstruktur	68
30	Balancierte Altersstruktur	70
31	Mittelalterszentrierte Altersstruktur	71
32	Alterszentrierte Altersstruktur	73
33	Haus der Arbeitsfähigkeit	77
34	Maßnahmen altersgerechter Arbeitsplatzgestaltung	78 – 80
35	Dimensionen des Tätigkeitsbewertungssystems	83
36	Anforderungsniveau Gruppenarbeit LKW-Fertigung	84
37	Möglicher Projektablauf „Altersgerechte Arbeitskarriere“ ...	93

38	Methodiken zur Erfassung von Arbeitsfähigkeit	96
39	Kriterien nachhaltiger Arbeitsprozesse	96
40	Heterochrone biosoziale Dynamik des Alterns	98
41	Zwei-Komponenten Modell der Intelligenz	100
42	Trainierbarkeit kognitiver Fähigkeiten im Alter	101
43	Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit	102
44	Arbeitsbewältigungsindex (ABI)	104
45	Bewertung des Arbeitsbewältigungsindex	104
46	Einflussfaktoren der Arbeitsfähigkeit	108
47	Physische Leistungsfähigkeit	118
48	Physische Kapazität	119
49	Analysephasen des Gesundheitszirkels	122
50	Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung	125
51	Arbeitsfähigkeit in Tagen pro Jahr	126
52	Aktuelle Krankenstände	126
53	Arbeitsunfähigkeit nach Altersgruppen	127
54	Handlungsfelder betrieblicher Gesundheitsförderung	128
55	Umsetzung und Aktionsplan	129
56	Ablauf Unternehmerworkshop	130
57	Altersintegrative Arbeitsgestaltung	133
58	Betrieblicher Lebenszyklus	136
59	Neue Modelle im Berufsleben	137
60	Entwicklungsphasen und Aufgaben	141 – 142
61	Formen der Arbeitszeitgestaltung	144
62	Ablauf eines betrieblichen Arbeitszeitzirkels	151
63	Weiterbildungsbeteiligung nach Altersgruppen	156
64	Individuelle und betriebliche Bildungsinteressenslagen	161
65	Das Kasseler-Kompetenz-Raster	168
66	Formelles und informelles Lernen	170
67	Arbeitsnahe Lernformen	172
68	Kriterien einer ganzheitlichen Weiterbildung	175
69	Übersicht Leittextmethode	177
70	Merkmale von Gruppenarbeit	178
71	Pädagogische Kompetenzen in selbstgesteuerten Lernprozessen	185
72	Kriterien altersgerechten Lernens	188
73	Didaktische Methoden in der Personalentwicklung	190
74	Stärken unterschiedlicher Altersgruppen	199
75	Nutzen von Tandemmodellen	200

76	Ablauf des Reverse-Mentorings bei der Lufthansa	202
77	Ablauf Wissensstafette	203
78	Prozess der Wissensstafette	204
79	Der Fachkräftemangel und seine Folgen	208
80	Beispiele möglicher Personalgewinnung	209
81	Personaleinsatzanalyse	213
82	Maßnahmen zur Personalentwicklung	214 – 215
83	Einstellungshindernisse bei älteren Bewerbern	215 – 216
84	Stärken und Schwächen älterer Beschäftigter	218
85	Handlungsbedarf für familienfreundliche Unternehmen	222
86	Maßnahmen familien- und frauenfreundlicher Arbeitsgestaltung	223 – 227
87	Arbeitgeberwechsel nach Altersgruppen	228
88	Auslöser für berufliche Wechsel	229
89	Ziele- und Werteprofil von High Potentials	231
90	Kriterien attraktiver Arbeitgeber	232 – 233
91	Anreize im Retention Management	236
92	Karrieremodelle im Retention Management	238
93	Dreifunktionales Nachwuchsförderungsmodell	239
94	Handlungsebenen des Generation Resource Managements ..	245
95	Voestalpine AG LIFE-Programm	247
96	Phasen des GRM-Programms	258
97	Konzeptionierungsphase des GRM-Programms	261