

7	Vorwort
11	1 Notwendigkeit eines Miteinanders der Generationen
11	1.1 Alternde Belegschaften und betriebliche Handlungsoptionen
11	1.1.1 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmen
12	1.1.2 Veränderung betrieblicher Altersstrukturen
13	1.1.3 Altersmischung
16	1.1.4 Handlungsoptionen
19	1.2 Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter – Das Humankapital der Generation 40+ messbar machen!
19	1.2.1 Das Potenzial der Generation 40+
24	1.2.2 Wie kann man den Wert der älteren Mitarbeiter erfassen?
25	1.2.3 Wie erfasst man die Führungsleistung älterer und jüngerer Manager?
28	1.2.4 Welche Ergebnisse erzielen nun die älteren Manager?
28	1.2.5 FAKTOR 12: Der ältere Projektleiter erwirtschaftet eine zwölfmal höhere Rendite
29	1.2.6 Zusammenfassung
31	2 Neues Verständnis von Personalentwicklung
31	2.1 Heutige Situation von 40+ in Unternehmen
31	2.1.1 Probleme von Unternehmen mit Mitarbeitern 40+
34	2.1.2 Probleme von Menschen 40+ mit Unternehmen
35	2.1.3 Intergenerationelle Probleme
36	2.1.4 Zusammenfassung
37	2.2 Weshalb ein neues Verständnis von Personalentwicklung nötig ist
37	2.2.1 Übergang von der industriellen zur nachindustriellen (Wissens-)Gesellschaft
38	2.2.2 Mega-Trend Individualisierung
39	2.2.3 Auflösung von Strukturen
40	2.2.4 Zusammenfassung

40	2.3	Mögliche Ansatzpunkte künftiger Personalentwicklung allgemein
41	2.3.1	Zielgruppe
42	2.3.2	Zielrichtung
43	2.3.3	Umsetzung
44	2.3.4	Zusammenfassung
45	2.4	Mögliche Ansatzpunkte künftiger Personalentwicklung 40+
45	2.4.1	Personalentwicklung von Z (Zugang) bis A (Ausscheiden)
47	2.4.2	Entwicklungsportfolio für Senior Professionals
51	2.4.3	Wertschätzende Führung
53	2.4.4	Zusammenfassung
55	3	Personalentwicklung von Senior Professionals in der Praxis
55	3.1	Mit 40 – war das schon alles? – Fach- und Führungskräfte im mittleren Lebensalter
55	3.1.1	Mittleres Lebensalter als zentrale Schnittstelle
56	3.1.2	Lebensphasenmodelle
58	3.1.3	Zielsetzungen von Mitarbeitern im mittleren Lebensalter
62	3.1.4	Fach- und Führungskräfte im Karriereplateau
65	3.1.5	Umdenken und neue Berufsmodelle
67	3.2	Ältere Mitarbeiter erfolgreich beschäftigen – Unternehmens- beispiel Fahrion Engineering GmbH
67	3.2.1	Die Ausgangssituation
68	3.2.2	Neuausrichtung gemäß Anforderungen
68	3.2.3	Die Reaktivierung von über 50-Jährigen
70	3.2.4	Vorurteile gegen Ältere abbauen
71	3.2.5	Marktvorteile erzielbar
71	3.2.6	Nachwachsendes Potenzial
71	3.2.7	Fazit
72	3.3	Lufthansa-Aktivitäten für „Senior Professionals“
72	3.3.1	Einbettung in die Personalpolitik
73	3.3.2	Alterstypologien und intergenerativer Ansatz
77	3.3.3	Mentoring-Programme
78	3.3.4	„Pro 40“
80	3.3.5	Leben mit Widersprüchen

80	3.4	Personalentwicklung: Ein „Kompass“ für Senior Professionals der Siemens AG
80	3.4.1	Einleitung
81	3.4.2	Historie
82	3.4.3	Einbindung in den Personalentwicklungsprozess
82	3.4.4	Teilnehmerzielgruppe
83	3.4.5	Teilnehmermotivationen
84	3.4.6	Inhalt und Ablauf
85	3.4.7	Beispiele und Teilnehmererfahrungen
86	3.4.8	Fazit
87	3.5	60 Jahre und ein bisschen weise ... oder aktiv vor dem Ruhestand statt Vorruhestand
88	3.5.1	Von der Führungskraft zum Berater: Consenec AG und Bosch Management Support GmbH – ABB und Bosch setzen auf Erfahrungsträger
92	3.5.2	Was sonst noch möglich ist...
97	4	Reif für den Paradigmenwechsel – Wie den Stein ins Rollen bringen?
97	4.1	Parameter eines ganzheitlichen innerbetrieblichen Generationenmodells
98	4.2	Schritte zur Umsetzung des Generationenmodells
98	4.2.1	Auftragsklärung und Programmstart
100	4.2.2	Change- und Akzeptanzmanagement
100	4.2.3	Organisationsentwicklung
101	4.2.4	Personalentwicklung
102	4.2.5	Personalmanagement
103	4.2.6	Verankerung und Marketing
105	5	Schlusswort: Personalentwicklung kennt kein Alter...
107	6	Anhang
107	6.1	Antidiskriminierungs-Richtlinie der Europäischen Union 2000/78/EG
110	6.2	Die Berechnung der Rendite älterer Projektleiter am Beispiel Fahrion

115	7	Abbildungsverzeichnis
117	8	Literaturverzeichnis
121	9	Interessante Internet-Links
123	10	Autorenverzeichnis