

Inhaltsverzeichnis

1 Handlungsrahmen demografischer Veränderungen	1	3.5.4 Personalaustritt und Übergang in den Ruhestand	45
1.1 Demografiemanagement in Unternehmen	4	3.5.5 Arbeitsgestaltung und -organisation	45
<i>Expertenbeitrag Karl-Heinz Stroh: Demografischer Wandel: Durch die richtige Strategie den Erfolg des Unternehmens steigern</i>	6	3.5.6 Leistungsfähigkeit erhalten und Gesundheit managen	46
1.2 Aufbau des Buches anhand des Change-Prozesses	11	3.6 Altersstrukturanalyse am Beispiel eines Unternehmens von DB Logistics	47
2 Startpunkt des Prozesses: Problembewusstsein schaffen	15	3.6.1 Rahmenbedingungen der Stinnes AG bei DB Logistics	47
2.1 Bewusstmachen durch Betroffenheit	16	3.6.2 Ausgangssituation und Vorbereitungen	47
2.2 Bewusstmachen durch Medien und Netzwerke	17	3.6.3 Datenerfassung	49
2.3 Bewusstmachen durch eigene Mitarbeiter	18	3.6.4 Veränderungsbedarf erkennen: Datenaufbereitung und -auswertung	51
2.4 Bewusstsein der Belegschaft	19	3.6.5 Aufbereitung und Interpretation der Ergebnisse: Neue Zielfestlegung	54
<i>Expertenbeitrag Mirko Sporket: Age-Management – betriebliche Motive und Umsetzungsstrategien</i>	20	3.6.6 Weiteres Vorgehen und Ausblick	62
3 Strategische Analyse der demografischen Situation	25	4 Exploration der demografischen Situation	63
3.1 Ein systematischer Veränderungsprozess	26	4.1 Partizipation der Mitarbeiter: Betroffene zu Beteiligten machen	64
3.2 Die Altersstrukturanalyse als Ausgangspunkt	28	4.2 Themenbereiche der Interviews: Überblick	65
3.3 Der strategische Kontext: Bewusstsein der Herausforderung	31	4.3 Vor der Analyse: Grundsätzliche Kenntnisse über Leistungsfähigkeit und Leistungsentwicklung	67
<i>Expertenbeitrag Markus Lompe: GO – Die Generationen-Offensive 2025 der Salzgitter AG</i>	34	<i>Expertenbeitrag Michael Falkenstein: Stärken und Potenziale Älterer aus Sicht von Psychologie und Neurophysiologie</i>	72
3.4 Ziele der Altersstrukturanalyse	37	<i>Expertenbeitrag Guido Hertel: Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit über die Lebensspanne</i>	76
<i>Expertenbeitrag Anja Mücke & Martina Zölch: Vom Blindflug zum Age-Controlling – Sensibilisierung für ein altersgerechtes Personalmanagement</i>	38	4.4 Personalführung: Soziales Umfeld	80
3.5 Analyse der Ausgangssituation: Inhalte der Altersstrukturanalyse	41	4.4.1 Wertschätzung	80
3.5.1 Personalbeschaffung	42	4.4.2 Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern	80
3.5.2 Personalführung: Mitarbeiterbindung	43	4.4.3 Anerkennung von Erfahrungswissen	81
3.5.3 Personalentwicklung: Innerbetriebliche Weiterbildung	44	4.4.4 Altersgemischte Teams	81
		4.5 Personalentwicklung: Weiterbildung	82
		4.5.1 Betriebliche Weiterbildung	82
		<i>Expertenbeitrag Wolfgang Gallenberger: Alt, erfahren und lernfaul?</i>	84
		4.5.2 Lernen am Arbeitsplatz	89
		4.5.3 Lernen in der Freizeit	89

4.6	Explorative Interviews am Beispiel von DB Logistics	90	7.2.1	Variable Vergütungssysteme	138
4.6.1	Methode und Auswertung	91	7.3	Handlungsfeld Personalführung	140
4.6.2	Ergebnisworkshop zur weiteren Zielfestlegung	93	7.3.1	Mitarbeitergespräche	140
5	Themenbereiche für Datenerhebung und Situationsdiagnose	95	7.3.2	Alternative Laufbahngestaltung	142
5.1	Personalführung	97	7.3.3	Age-Awareness in der Unternehmenskultur	144
5.1.1	Mitarbeiterbindung und Arbeitszufriedenheit	97		<i>Expertenbeitrag Monika Rühl: Personalpolitische Handlungsfelder auf der Basis einer altersneutralen Unternehmenskultur</i>	<i>144</i>
5.1.2	Fluktuationsabsichten: Zukunftsplanung außerhalb des Unternehmens?	99		<i>Expertenbeitrag Volker Hempel & Jürgen Wentzek: Mehr ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Ja! – Und?</i>	<i>148</i>
5.1.3	Mehr als Leistung: Die »Extra Mile«	100		<i>Expertenbeitrag Angela Titzrath-Grimm: Erfahrungen und Sichtweisen des Daimler Konzerns zum Thema alternde Belegschaften im Managementbereich</i>	<i>154</i>
5.1.4	Stereotype: Gegenseitige Zuschreibungen in altersgemischten Teams	100	7.4	Handlungsfeld Personalentwicklung	156
5.1.5	Wertschätzung und Unterstützung durch Vorgesetzte	102	7.4.1	Gezielte Weiterbildung Älterer	157
	<i>Expertenbeitrag Agnes Joester: Vom Kundensegment 50plus zum Miteinander der Generationen</i>	<i>103</i>		<i>Expertenbeitrag Hans-Dieter Hoppe: Die Notwendigkeit von Change-management im Umgang mit dem demografischen Wandel: Ansätze für die Qualifizierung und Personalentwicklung</i>	<i>158</i>
5.2	Personalentwicklung	107	7.4.2	Workshops zur beruflichen Standortbestimmung	163
5.2.1	Weiterbildungsdaten auf breite Basis stellen	107	7.4.3	Förderung lebenslangen Lernens	166
5.2.2	Zukunft im Unternehmen	107		<i>Expertenbeitrag Ursula Lehr: Ältere Arbeitnehmer – eine gemachte Problemgruppe</i>	<i>168</i>
5.3	Personenbezogene Bereiche	107	7.5	Handlungsfeld Personalaustritt	171
5.3.1	Prioritäten in verschiedenen Altersgruppen	108		<i>Expertenbeitrag Alexander Böhne: Motivation älterer Arbeitnehmer im Kontext eines lebensphasenorientierten Personalmanagements</i>	<i>175</i>
5.3.2	Weitere biografische und persönliche Attribute	108		<i>Expertenbeitrag Jürgen Pfister: Thesen zur Entwicklung der Unternehmenskultur der METRO Group im Zeichen des demografischen Wandels</i>	<i>178</i>
6	Übersicht Demografiemanagement	111	7.6	Handlungsfeld Wissensmanagement	181
	<i>Expertenbeitrag Ursula M. Staudinger: Personalmanagement und demografischer Wandel: Eine interdisziplinäre Perspektive</i>	<i>117</i>	7.6.1	Wissenstransfer bei Einarbeitung neuer Mitarbeiter	182
7	Toolbox Demografiemanagement ...	121	7.6.2	Intergenerativer Wissensaustausch	184
7.1	Handlungsfeld Personalbeschaffung	122		<i>Expertenbeitrag Cornelia Seitz: Gut gemischt – Alt und Jung erfolgreich!?</i>	<i>185</i>
7.1.1	Interne Arbeitsagentur	123	7.7	Handlungsfeld Arbeitsgestaltung	188
7.1.2	Unternehmensinterne Berater	126	7.7.1	Arbeitsinhalt	189
7.1.3	Alumni-Netzwerke	129	7.7.2	Arbeitsort	190
7.1.4	Rekrutierung des Berufsnachwuchses	130			
7.1.5	Rekrutierung erfahrener Älterer	131			
	<i>Expertenbeitrag Wolfgang Merkert: Expertenpool der »Best Ager«</i>	<i>133</i>			

7.7.3	Arbeitszeit	191	9.3	Zukunft der Arbeit	264
	<i>Expertenbeitrag Jens U. Prager & André Schleiter: Älter werden – aktiv bleiben</i>	195		<i>Expertenbeitrag Helmut Rau: Demografischer Wandel und Personalmanagement: Auch die Tarifpolitik stellt Handlungsoptionen zur Verfügung</i>	266
7.8	Handlungsfeld Gesundheitsförderung	198	9.3.1	Das Erwerbsleben verlängern	269
	<i>Expertenbeitrag Juhani Ilmarinen: Arbeit gemeinsam fördern – ein Gewinn für alle Beteiligten</i>	199		<i>Expertenbeitrag Franz Eichinger: »Reife Kunden« definieren die Anforderungen an die Menschen im Vertrieb</i>	270
	<i>Expertenbeitrag Adolf Michael Picard: Gesundheitsförderung bei OTTO für und durch Führungskräfte</i>	209	9.3.2	Ungenutztes Potenzial aufdecken	273
	<i>Expertenbeitrag Gabriele Freude: Vitale Führungskräfte – keine Frage des Alters</i>	214		<i>Expertenbeitrag Patrick M. Liedtke: Teilzeitarbeit für Ältere: Die vierte Säule</i>	277
			9.3.3	Arbeit im Wandel	281
8	Umsetzung und Evaluation.	219		Anhang	283
8.1	Umsetzung sicherstellen und begleiten ...	220		Literatur	284
8.1.1	Stakeholder einbeziehen	221		Kontaktdaten zu den Praxisbeispielen in Kapitel 7	294
8.1.2	Personalmanagement	223		Autorenportraits	297
8.1.3	Kommunikation	225		Stichwortverzeichnis	299
	<i>Expertenbeitrag Peter Schmidt & Ursula Matthiessen-Kreuder: Innerbetriebliche Kommunikation der demografischen Herausforderung</i>	229			
8.1.4	Führung im Veränderungsprozess	232			
8.1.5	Rechtliche Rahmenbedingungen beachten	236			
	<i>Expertenbeitrag Volker Stief: Alternde Belegschaften und rechtliche Rahmenbedingungen</i>	239			
8.2	Evaluation sicherstellen	242			
8.2.1	Prozessevaluation	242			
8.2.2	Gesamthafte Evaluation	243			
8.2.3	Entwicklung von demografischen Controlling-Kennzahlen	247			
8.3	Schlussbemerkung	249			
9	Ausblick	251			
9.1	Auswirkungen der demografischen Entwicklung über Unternehmen hinaus ...	252			
	<i>Expertenbeitrag Geneviève Reday-Mulvey: France – Reversing the Trend of Early Retirement: Towards the Employment of Senior Workers</i>	253			
9.2	Dem Fachkräftemangel begegnen	259			
	<i>Expertenbeitrag Julia Cuntz: Neue Anforderungen durch ältere Belegschaften – Geschlechteraspekte berücksichtigen!</i>	260			