

Jürgen Deller  
Stefanie Kern  
Esther Hausmann  
Yvonne Diederichs

# Personalmanagement im demografischen Wandel

Ein Handbuch für den Veränderungsprozess

Unter Mitarbeit von Peter Kolb

Mit 19 Abbildungen, 6 Tabellen und 28 Expertenbeiträgen

HOCHSCHULE  
• LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

4y Springer

# 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
<b>2</b>	<b>Startpunkt des Prozesses:</b>		3.6.1	Rahmenbedingungen der Stinnes AG *- bei DB Logistics. . . . .	47
	Problembewusstsein schaffen. . . . .	15	3.6.2	Ausgangssituation und Vorbereitungen. . . . .	47
2.1	Bewusstmachen durch Betroffenheit. . . . .	16	3.6.3	Datenerfassung. . . . .	49
2.2	Bewusstmachen durch Medien und Netzwerke. . . . .	17	3.6.4	Veränderungsbedarf erkennen: Datenaufbereitung und -auswertung. . . . .	51
2.3	Bewusstmachen durch eigene Mitarbeiter. . . . .	18	3.6.5	Aufbereitung und Interpretation der Ergebnisse: Neue Zielfestlegung. . . . .	54
2.4	Bewusstsein der Belegschaft. . . . .	19	3.6.6	Weiteres Vorgehen und Ausblick. . . . .	62
	<i>Expertenbeitrag Mirko Sporket: Age-Management - betriebliche Motive und Umsetzungsstrategien. . . . .</i>	20	<b>4</b>	<b>Exploration der demografischen Situation. . . . .</b>	<b>63</b>
3	Strategische Analyse der demografischen Situation. . . . .	25	4.1	Partizipation der Mitarbeiter: Betroffene zu Beteiligten machen. . . . .	64
3.1	Ein systematischer Veränderungsprozess. . . . .	26	4.2	Themenbereiche der Interviews: Überblick. . . . .	65
3.2	Die Altersstrukturanalyse als Ausgangspunkt. . . . .	28	4.3	Vor der Analyse: Grundsätzliche Kenntnisse über Leistungsfähigkeit und Leistungsentwicklung. . . . .	67
3.3	Der strategische Kontext: Bewusstsein der Herausforderung. . . . .	31		<i>Expertenbeitrag Michael Falkenstein: Stärken und Potenziale Älterer aus Sicht von Psychologie und Neurophysiologie. . . . .</i>	72
	<i>Expertenbeitrag Markus Lompe: GO - Die Generationen-Offensive 2025 der Salzgitter AG. . . . .</i>	34		<i>Expertenbeitrag Guido Hertel: Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit über die Lebensspanne. . . . .</i>	76
3.4	Ziele der Altersstrukturanalyse. . . . .	37	4.4	Personalführung: Soziales Umfeld. . . . .	80
	<i>Expertenbeitrag Anja Mücke &amp; Martina Zölch: Vom Blindflug zum Age-Controlling - Sensibilisierung für ein altersgerechtes Personalmanagement. . . . .</i>	38	4.4.1	Wertschätzung. . . . .	80
3.5	Analyse der Ausgangssituation: Inhalte der Altersstrukturanalyse. . . . .	41	4.4.2	Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern. . . . .	80
3.5.1	Personalbeschaffung. . . . .	42	4.4.3	Anerkennung von Erfahrungswissen. . . . .	81
3.5.2	Personalführung: Mitarbeiterbindung. . . . .	43	4.4.4	Altersgemischte Teams. . . . .	81
3.5.3	Personalentwicklung: Innerbetriebliche Weiterbildung. . . . .	44	4.5	Personalentwicklung: Weiterbildung. . . . .	82
			4.5.1	Betriebliche Weiterbildung. . . . .	82
				<i>Expertenbeitrag Wolfgang Gallenberger: Alt, erfahren und lern faul?. . . . .</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
<b>5</b>	<b>Themenbereiche für Datenerhebung und Situationsdiagnose</b>	<b>95</b>	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>	144
5.1.2	Fluktuationsabsichten: Zukunftsplanung außerhalb des Unternehmens?	99		<i>Expertenbeitrag Volker Hempel &amp; Jürgen Wentzek: Mehr ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Ja!-Und?</i>	148
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>	154
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 SOplus zum Miteinander der Generationen</i>	103		<i>Expertenbeitrag Hans-Dieter Hoppe: Die Notwendigkeit von Change-management im Umgang mit dem demografischen Wandel: Ansätze für die Qualifizierung und Personalentwicklung</i>	158
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>	168
5.3	Personenbezogene Bereiche	107	7.5	Handlungsfeld Personalaustritt	171
5.3.1	Prioritäten in verschiedenen Altersgruppen	108		<i>Expertenbeitrag Alexander Bohne: Motivation älterer Arbeitnehmer im Kontext eines lebensphasenorientierten Personalmanagements</i>	175
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>	178
<b>6</b>	<b>Übersicht Demografiemanagement</b>	<b>111</b>	7.6	Handlungsfeld Wissensmanagement	181
	<i>Expertenbeitrag Ursula M. Staudinger: Personalmanagement und demografischer Wandel: Eine interdisziplinäre Perspektive</i>	117	7.6.1	Wissenstransfer bei Einarbeitung neuer Mitarbeiter	182
<b>7</b>	<b>Toolbox Demografiemanagement</b>	<b>121</b>	7.6.2	Intergenerativer Wissensaustausch	184
7.1	Handlungsfeld Personalbeschaffung	122		<i>Expertenbeitrag Cornelia Seitz: Gut gemischt -Alt und Jung erfolgreich!?</i>	185
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 »BestAger«</i>	133			

7.7.3	Arbeitszeit . . . . .	191	9.3	Zukunft der Arbeit . . . . .	264
	<i>Expertenbeitrag Jens U. Prager &amp; Andre Schieiter: 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 Juhanillmarinen: 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	9^*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 &amp; 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 Genevieve 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			