
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Abkürzungsverzeichnis	15
1 Einführung: Auf dem Weg zum demografiefesten Unternehmen	17
1.1 Demografischer Wandel und Wandel der Belegschaften	18
1.2 Den demografischen Wandel im Unternehmen gestalten	21
1.2.1 Das Arbeitsfähigkeitskonzept	22
1.2.2 Das AGE-Management-Modell	23
1.3 AGE-Management – In kleinen Schritten zur ganzheitlichen Gestaltung des demografischen Wandels	29
2 AGE-Management: Von der Initiierung zur Implementierung	31
2.1 AGE-Management – vom Projekt zur Routine	31
2.2 Der Einstieg in das betriebliche AGE-Management	34
2.2.1 Promotoren im AGE-Management	36
2.2.2 Einbezug von externen Beratern in das betriebliche AGE-Management	39
2.3 Das AGE-Management-Audit – von der Ist-Analyse zur Maßnahmen- auswahl	41
2.4 Umsetzung des AGE-Managements	55
2.5 Bewertung des AGE-Managements	56
2.6 Verankerung des AGE-Managements	57
3 Handlungsfeld Unternehmenskultur	61
3.1 Leitfragen für eine demografiefeste Unternehmenskultur	62
3.2 Was ist Unternehmenskultur?	62
3.2.1 Was macht eine demografieorientierte Unternehmenskultur aus?	64
3.2.2 Geschriebene oder gelebte Unternehmenskultur?	68
3.3 Soziale Vielfalt	72
3.3.1 Vielfalt an Werten – die Wertewelten	73
3.3.2 Vorurteilsfrei – Geht das überhaupt?	76
3.4 Wertschätzung und Vertrauen als Basis der Unternehmenskultur	81
3.5 Auf den Punkt gebracht	85
4 Handlungsfeld Führung	87
4.1 Die Bedeutung von Führung im AGE-Management und die Rolle der Führungskräfte	87

4.2	Führungsaufgabe: Gestaltung der Zusammenarbeit in bunter werdenden Belegschaften	92
4.2.1	Altern und Leistungsfähigkeit	93
4.2.2	Generationsunterschiede	94
4.2.3	Führungsanforderungen durch Geschlechts- und kulturelle Vielfalt	97
4.3	Demografiesensible Führung	101
4.4	Demografiefeste Führungsinstrumente	102
4.4.1	Führungsleitlinien	103
4.4.2	Das persönliche Entwicklungsgespräch	106
4.4.3	Altersgemischte Teams	115
4.5	Entwicklung von Führungskompetenzen für den demografischen Wandel	116
4.6	Gesundheitsförderung für Führungskräfte	117
5	Handlungsfeld Personalmanagement	121
5.1	Leitfragen eines demografiefesten Personalmanagements	121
5.2	Altersstrukturanalyse als Einstieg in ein demografiefestes Personalmanagement	126
5.3	Personalbedarfs- und Nachfolgeplanung	130
5.4	Personalgewinnung	134
5.4.1	Beobachtung der (regionalen) Arbeitsmarktsituation	134
5.4.2	Arbeitgeberattraktivität	136
5.4.3	Standortmarketing	137
5.4.4	Personalmarketing	139
5.5	Mitarbeiterbindung	146
5.5.1	Bindungsinstrumente im Mitarbeiter-Lebenszyklus	147
5.5.2	Laufbahngestaltung	152
5.6	Personalentwicklung – Weiterbildung und altersgerechtes Lernen	154
5.7	Austrittsmanagement	156
6	Handlungsfeld Arbeitsorganisation	159
6.1	Alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation als Rahmenbedingung zur Verbesserung von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit	159
6.2	Alter(n)sgerechte Aufgaben- und Arbeitsgestaltung	162
6.2.1	Verteilung von Aufgaben	162
6.2.2	Alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung	167
6.2.3	Lernförderliche Arbeitsgestaltung	171
6.3	Altersgerechte Arbeitszeitmodelle	173

7	Handlungsfeld Gesundheit	179
7.1	Demografischer Wandel und Gesundheitsförderung	179
7.2	Betriebliche Gesundheitsförderung für die moderne Arbeitswelt	182
	7.2.1 Das Konzept der Salutogenese in der Arbeitswelt	190
	7.2.2 Der Ansatz der nachhaltigen Arbeitsqualität	193
7.3	Instrumente und Maßnahmen für eine demografieorientierte Gesundheitsförderung	194
7.4	Nutzung bestehender Instrumente für demografiesensible Gesundheitsförderung bzw. AGE-Management	200
7.5	Implementierung von Gesundheitsförderung im AGE-Management	202
7.6	Der Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung für Unternehmen	207
7.7	Nachhaltigkeit von Betrieblicher Gesundheitsförderung im AGE-Management	209
8	Handlungsfeld Innovation und Wissenstransfer	211
8.1	Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel – vom Defizit- zum Kompetenzdenken	211
8.2	Neue Herausforderungen – neue Wege zur Innovation	215
	8.2.1 Beteiligungsorientiertes Innovationsmanagement	216
	8.2.2 Instrumente zur Unterstützung der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel	220
8.3	Wissenstransfer zur Sicherung und Steigerung der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel	225
	8.3.1 Wissen als erfolgskritische Ressource im demografischen Wandel	228
	8.3.2 Instrumente für den Wissenstransfer im demografischen Wandel	232
8.4	Kooperation mit externen Partnern	237
9	AGE-Management lohnt sich – die betriebliche Bewertung von Maßnahmen des Demografie-Managements	239
9.1	Bewertungsfragen auf allen Ebenen des Managements	239
9.2	Die Problematik der Bewertung	243
9.3	Kennzahlen und Indikatoren als Bewertungshilfen	243
9.4	Der Prozess der Bewertung und seine Leitfragen	245
10	Zusammenfassung: Mehr Demografie wagen!	261

11	Betriebliche Fallstudien zum AGE-Management	263
11.1	Maschinenfabrik GmbH	263
11.1.1	Das Unternehmen	263
11.1.2	Vorgehen	264
11.1.3	Ergebnisse der Analysen und Handlungsplan	266
11.1.4	Durchgeführte Maßnahmen und Wirkungen	271
11.1.5	Perspektiven	273
11.1.6	Erfolgsfaktoren und Hemmnisse	274
11.2	Verpackungsdruck und Service GmbH	275
11.2.1	Das Unternehmen	275
11.2.2	Problemstellung und Ziele	275
11.2.3	Vorgehen	276
11.2.4	Ergebnisse der Analysen und durchgeführte Maßnahmen	276
11.2.5	Perspektiven	277
11.3	StahlService GmbH	278
11.3.1	Das Unternehmen	278
11.3.2	Problemstellung und Ziele	278
11.3.3	Vorgehen	279
11.3.4	Ergebnisse der Analysen und Handlungsplan	280
11.3.5	Durchgeführte Maßnahmen	283
11.3.6	Perspektiven	283
11.3.7	Erfolgsfaktoren und Hemmnisse	283
12	Anhang	285
12.1	Glossar	285
12.2	Nützliche Internetlinks	289
	Verzeichnis der Arbeitshilfen online	291
	Abbildungsverzeichnis	293
	Tabellenverzeichnis	295
	Literatur- und Quellenverzeichnis	297
	Die Autorinnen und Autoren	305
	Stichwortverzeichnis	309