

Inhalt

Einführung (*Jochen Schweitzer/Ulrike Bossmann*) 9

Demografischer Wandel in Organisationen

1. Demografischer Wandel: Eine kurze Einführung in eine populäre Prognose (*Angelika Eck/Ulrike Bossmann*) 15
 - 1.1 Bevölkerungsrückgang und Verschiebung der Altersstruktur 16
 - 1.2 Was bedeutet das für die Entwicklung des Arbeitsmarktes? 19
 - 1.3 Was wird getan? Was kann überhaupt getan werden? 21
2. Wen muss das interessieren? Die Relevanz des demografischen Wandels für Mitarbeiter, Führungskräfte und Organisationen (*Angelika Eck/Mirko Zwack/Ulrike Bossmann*) 25
 - 2.1 Der demografische Wandel und seine Herausforderungen für Organisationen 25
 - 2.2 Ein zweiter Blick auf die Landkarte demografischer Problem- und Lösungsbeschreibungen 31
 - 2.3 Zusammenfassung – Oszillation zwischen Problem und Rhetorik ... 40

Jüngere und Ältere: Lebensläufe in Unternehmen

3. Können und Dürfen: Zur Leistungsfähigkeit jüngerer und älterer Mitarbeiter (*Ulrike Bossmann/Jochen Schweizer/Klaus Schenck*) 45
 - 3.1 Alte Hasen oder altes Eisen?: Alter(n)sbilder in Betrieben und ihre Folgen 45

3.2 Von Mythen und Wahrheiten: Leistungswandlung im Lebens- und Erwerbsverlauf	51
3.3 Was tun? Implikationen für die Praxis	61
4. Wollen und Sollen: Interessen, Motive, Werte und Bedürfnisse jüngerer und älterer Mitarbeiter (<i>Ulrike Bossmann/Angelika Eck</i>)	63
4.1 Warum Unternehmen sich zukünftig mehr um das Wollen kümmern sollten	63
4.2 Berufliche Ziele und Führungskräfteunterstützung im Laufe der Erwerbsbiografie	66
4.3 Gratifikationskrisen in der Lebensmitte	71
4.4 Was tun? Implikationen für die Praxis	74
5. Zum Beispiel: Wie Ärzte in langjähriger Berufstätigkeit gesund und arbeitsfähig bleiben können (<i>Julika Zwack</i>)	77
5.1 Resilienzprozesse im Arztberuf – Vom Vermeidungs- in den Annäherungsmodus	78
5.2 Unmögliche Aufträge enttarnen – Grundbedürfnisse versorgen	79
5.3 Resilienzfördernde Haltungen – „... die Weisheit zu unterscheiden“	81
5.4 Fazit	83
Für einander wirksam werden: Alltägliche Konfliktfelder	
6. Wertschätzung im Betrieb: Weshalb sie oft vermisst wird und mögliche Beiträge zu ihrem Zustandekommen (<i>Mirko Zwack/Audris Muraitis</i>)	87
6.1 Vorbemerkung: Sprachspiele der Wertschätzung	87
6.2 Keine Wertschätzung – ein chronifiziertes Problem	88
6.3 Wertschätzung – was ist das eigentlich?	89
6.4 Das Wertschätzungsdefizit systemtheoretisch gewendet	100
6.5 Fazit – mit klarer Sprache hin zu verantwortlichen Positionen	104

7. Unterschiede, die keine Unterschiede machen dürfen: Entstehung und Umgang mit Leistungsunterschieden in Arbeitsteams (Mirko Zwack/Jochen Schweitzer)	105
7.1 Der Durchschnitt hält sich für besser als den Durchschnitt	105
7.2 Niedrigleistung, ein Altersphänomen?	107
7.3 Entstehung und Dynamik des Phänomens „Niedrigleister“	108
7.4 Auswirkungen auf das Team – Ohnmacht auf allen Seiten	113
7.5 Was hilft, und wann hilft helfen?	115
7.6 Fazit	121

Den demografischen Wandel organisieren

8. Qualifizierung und Wissensmanagement: Wie Know-how im Unternehmen bleibt (Klaus Schenck)	125
8.1 Im Wissen nichts Neues?	125
8.2 Drei verbreitete Missverständnisse – vorab geklärt	126
8.3 Wissensmanagement in Metallindustrie und Krankenhaus: Befunde unserer Studie	128
8.4 Erkenntnisse aus anderen Studien und aus dem Diskurs über Wissensmanagement	130
8.5 Vorgehensweisen zum Lernen: lebenslang, praxisrelevant, partizipativ	133
8.6 Praxisbeispiele aus Betrieben – Wissensorientierung entlang der Mitarbeiter-Lebensphasen	137
8.7 Weitere Begriffsschärfungen, systemisch angehaucht	142
8.8 Was tun? Implikationen für die Praxis	146
9. Betriebliche Demografieprojekte: Was zum Gelingen erforderlich ist (Klaus Schenck/Jürgen Brückner/Ulrike Bossmann)	147
9.1 Zwei Zitate vorweg	147
9.2 Leitgedanken und Logik	148
9.3 Vorgehensweisen in der Praxis	156

9.4 Ein preisgekröntes Beispiel für einen integrierten Ansatz	166
9.5 Was tun? Implikationen für die Praxis	170
10. Betriebliche Demografieprojekte: Lösungen für typische Stolpersteine (<i>Klaus Schenck/Jürgen Brückner</i>)	173
10.1 Eigene Projekterfahrungen	173
10.2 Lessons learned	174
10.3 Widerstand in Demografieprojekten: Ursachen und Umgang zusammengefasst	180
10.4 Was tun? Implikationen für die Praxis	181
Wie ein Buch seine Autoren einholte (<i>Jochen Schweitzer/Ulrike Bossmann</i>)	183
Forschung und Beratung zum demografischen Wandel in Organisationen: Unsere Erfahrungsgrundlagen	187
Glossar	199
Literaturverzeichnis	205
Ausgewählte Internetressourcen	215
Autorinnen und Autoren	219