

# Inhalt

|   |   |
|---|---|
| Einführung ( <i>Jochen Schweitzer / Ulrike Bossmann</i> ) ..... | 9 |
|---|---|

## Demografischer Wandel in Organisationen

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Demografischer Wandel: Eine kurze Einführung in eine populäre Prognose (<i>Angelika Eck / Ulrike Bossmann</i>) .....</b>   | <b>15</b> |
| 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        |
| <b>2. Wen muss das interessieren? Die Relevanz des demografischen Wandels für Mitarbeiter, Führungskräfte und Organisationen (<i>Angelika Eck / Mirko Zwack / Ulrike Bossmann</i>) .....</b> | <b>25</b> |
| 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

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3. Können und Dürfen: Zur Leistungsfähigkeit jüngerer und älterer Mitarbeiter (<i>Ulrike Bossmann / Jochen Schweitzer / Klaus Schenck</i>) .....</b> | <b>45</b> |
| 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.  | <b>Wollen und Sollen: Interessen, Motive, Werte und Bedürfnisse jüngerer und älterer Mitarbeiter (Ulrike Bossmann/ Angelika Eck) .....</b>        | <b>63</b> |
| 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.  | <b>Zum Beispiel: Wie Ärzte in langjähriger Berufstätigkeit gesund und arbeitsfähig bleiben können (Julika Zwack) .....</b>                        | <b>77</b> |
| 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        |
| <br><b>Füreinander wirksam werden: Alltägliche Konfliktfelder</b> |   |           |
| 6.  | <b>Wertschätzung im Betrieb: Weshalb sie oft vermisst wird und mögliche Beiträge zu ihrem Zustandekommen (Mirko Zwack/ Audris Muraitis) .....</b> | <b>87</b> |
| 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       |

|  |     |
|--|-----|
| <b>7. Unterschiede, die keine Unterschiede machen dürfen:<br/>Entstehung und Umgang mit Leistungsunterschieden<br/>in Arbeitsteams (Mirko Zwack/Jochen Schweitzer)</b> | 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**

|  |     |
|--|-----|
| <b>8. Qualifizierung und Wissensmanagement: Wie Know-how<br/>im Unternehmen bleibt (Klaus Schenck)</b>                           | 125 |
| 8.1 Im Wissen nichts Neues?  | 125 |
| 8.2 Drei verbreitete Missverständnisse – vorab geklärt   | 126 |
| 8.3 Wissensmanagement in Metallindustrie und Krankenhaus:<br>Befunde unserer Studie  | 128 |
| 8.4 Erkenntnisse aus anderen Studien und aus dem Diskurs über<br>Wissensmanagement   | 130 |
| 8.5 Vorgehensweisen zum Lernen: lebenslang, praxisrelevant,<br>partizipativ  | 133 |
| 8.6 Praxisbeispiele aus Betrieben – Wissensorientierung entlang<br>der Mitarbeiter-Lebensphasen                                  | 137 |
| 8.7 Weitere Begriffsschärfungen, systemisch angehaucht   | 142 |
| 8.8 Was tun? Implikationen für die Praxis  | 146 |
| <b>9. Betriebliche Demografieprojekte: Was zum Gelingen<br/>erforderlich ist (Klaus Schenck/Jürgen Brückner/Ulrike Bossmann)</b> | 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        |
| <b>10. Betriebliche Demografieprojekte: Lösungen für typische<br/>Stolpersteine (Klaus Schenck/Jürgen Brückner) .....</b> | <b>173</b> |
| 10.1 Eigene Projekterfahrungen .....  | 173        |
| 10.2 Lessons learned .....  | 174        |
| 10.3 Widerstand in Demografieprojekten: Ursachen und Umgang<br>zusammengefasst .....                                      | 180        |
| 10.4 Was tun? Implikationen für die Praxis .....  | 181        |
| <b>Wie ein Buch seine Autoren einholte<br/>(Jochen Schweitzer/Ulrike Bossmann) .....</b>                                  | <b>183</b> |
| <b>Forschung und Beratung zum demografischen Wandel in<br/>Organisationen: Unsere Erfahrungsgrundlagen .....</b>          | <b>187</b> |
| Glossar .....   | 199        |
| Literaturverzeichnis .....  | 205        |
| Ausgewählte Internetressourcen .....  | 215        |
| Autorinnen und Autoren .....  | 219        |