

Inhaltsverzeichnis

Teil I Hintergrund und Konzepte

1 Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement	3
Martin Klaffke	
1.1 Einleitung	4
1.2 Begründung von Generationen-Management	6
1.2.1 Einordnung in das Diversity Management	7
1.2.2 Treiber von Generationen-Management	10
1.3 Generationen als Erklärungsansatz	14
1.3.1 Theoretischer Hintergrund	16
1.3.2 Generationen-Gliederung in der deutschen Arbeitswelt	19
1.3.3 Potenziale und Herausforderungen intergenerativer Zusammenarbeit	25
1.4 Fallbeispiele zum Generationen-Management	29
1.4.1 Daimler AG	30
1.4.2 DB Netz AG	32
1.4.3 Swiss Life AG	35
1.5 Generationen-Management Roadmap	37
1.6 Fazit	40
Literatur	41
2 Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Beschäftigten-Generationen	47
Jutta Oertel	
2.1 Einleitung	48
2.2 Baby Boomer	50
2.2.1 Prägende Trends und Rahmenbedingungen	51
2.2.2 Generationsgeprägte Grundhaltungen und Merkmale	54
2.2.3 Lebensphasenbedingte Merkmale	56
2.2.4 Herausforderungen im Personalmanagement	62

2.3	Generation X	66
2.3.1	Prägende Trends und Rahmenbedingungen	67
2.3.2	Generationsgeprägte Grundhaltungen und Merkmale	70
2.3.3	Lebensphasenbedingte Merkmale	71
2.3.4	Herausforderungen im Personalmanagement	72
2.4	Fazit	75
	Literatur	75
3	Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen	79
	Martin Klaffke	
3.1	Einleitung	80
3.2	Generation Y (Millennials)	82
3.2.1	Trends in den Rahmenbedingungen des Aufwachsens	84
3.2.2	Lebensphasenbedingte Merkmale	89
3.2.3	Grundhaltungen und Erwartungen an die Arbeitswelt	91
3.2.4	Herausforderungen im Personalmanagement	97
3.3	Generation Z	100
3.3.1	Trends in den Rahmenbedingungen des Aufwachsens	103
3.3.2	Lebenswelten und berufsbezogene Orientierungen	109
3.3.3	Herausforderungen im Personalmanagement	117
3.4	Fazit	125
	Literatur	126
4	Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit – Betriebe im Wandel stärken	133
	Johannes Grabbe, Götz Richter und Inga Mühlenbrock	
4.1	Einleitung	134
4.2	Alterungsprozesse und berufsbedingte Gesundheitsgefahren	136
4.2.1	Modelle des Alter(n)s	137
4.2.2	Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und Gesundheitspotenziale	138
4.3	Ein Blick in die Empirie – Alter(n)sgerechtigkeit im Betrieb?	141
4.3.1	Arbeitsplatzgestaltung	142
4.3.2	Arbeitsorganisation	142
4.3.3	Arbeitsaufgabe	144
4.3.4	Soziales Arbeitsumfeld	145
4.4	Konzept der Arbeitsfähigkeit	146
4.5	Perspektiven einer alter(n)sgerechte Betriebspolitik	148
4.5.1	Betriebliche Gestaltungsaxiome	148
4.5.2	Alter(n)sgerechtigkeit als Gestaltungsfeld für Betriebs- und Tarifpolitik	151
4.6	Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der digitalen Transformation	152
4.7	Ausblick	154
	Literatur	155

5 Mitarbeiterengagement – Ergebnis von Generationen-Management und Erfolgsfaktor für Unternehmen	161
Frank Hauser, Karsten Schulte-Deußen und Julia Meinekat	
5.1 Einleitung	162
5.2 Konzeptuelle Klärung: Engagement und verwandte Konstrukte	163
5.3 Ansatz von Great Place to Work® zur Messung von Arbeitsplatzkultur	166
5.3.1 Arbeitsplatzkultur aus der Perspektive der Mitarbeitenden	166
5.3.2 Maßnahmen und Programme zur Gestaltung von Arbeitsplatzkultur	168
5.4 Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzkultur, Engagement und Unternehmenserfolg	170
5.4.1 Ergebnisse im internationalen Kontext	170
5.4.2 Repräsentative Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales	171
5.5 Förderung von Engagement im Kontext des Generationen-Managements	174
5.5.1 Herausforderungen des demografischen Wandels	174
5.5.2 Altersbedingte Unterschiede in den Treibern von Engagement	175
5.5.3 Personalmaßnahmen und Programme für verschiedene Generationen	181
5.5.4 GenY-Unternehmen: Work hard, play hard	184
5.5.5 Gen-X-Unternehmen: Happy together	186
5.6 Fazit: Persönliche und berufliche Entwicklung in den unterschiedlichen Lebensphasen fördern	188
Literatur	191

Teil II Ansätze und Instrumente

6 Gesundheitsmanagement – Gesundheit nachhaltig in Organisationen etablieren	195
Martin Klaffke und Carina Bohlayer	
6.1 Einleitung	196
6.2 Ziele und Hintergrund	197
6.2.1 Nutzen von Gesundheitsmanagement	198
6.2.2 Entwicklung und Verbreitung von Gesundheitsmanagement	200
6.3 Konzeption des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	202
6.3.1 Gestaltungsanforderungen	202
6.3.2 Handlungsfelder	203
6.3.3 Organisatorische Verankerung und Akteure im Betrieb	206
6.4 Praktische Umsetzung	208
6.4.1 Maßnahmen	208
6.4.2 Zertifizierungen und Auszeichnungen	210
6.4.3 Unternehmensbeispiele	211

6.4.4	Erfolgsfaktoren	214
6.5	Fazit	215
	Literatur	216
7	Generationensensible Personal- und Karriereentwicklung – Ansätze und Instrumente für eine erfolgreiche Umsetzung in Unternehmen	221
	Eva Katharina Lohmüller und Katharina Greiff	
7.1	Einleitung	222
7.2	Neue Anforderungen an die Personal- und Karriereentwicklung	224
7.2.1	Instrumente für eine erfolgreiche Personal- und Karriereentwicklung	224
7.2.2	Lernpräferenzen und Arbeitsstile der Generationen im Vergleich ..	226
7.3	Ansätze einer generationensensiblen Personal- und Karriereentwicklung ..	230
7.3.1	Generationensensibles Lernen in der Personalentwicklung	230
7.3.2	Bewusste Förderung des Generationen-Miteinander	232
7.3.3	Ansätze einer generationensensiblen Karriere- und Talententwicklung	235
7.4	Fazit	236
	Literatur	237
8	Arbeitszeiten flexibel gestalten – Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur	241
	Sofie Geisel und Kirsten Frohnert	
8.1	Einleitung: Warum flexible Arbeitszeiten auf der Agenda stehen	242
8.2	Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ als Resonanzboden und Impulsgeber aktueller Arbeitszeitdiskussionen	246
8.3	Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur	249
8.3.1	Arbeitszeitmodelle individuell und passgenau gestalten	249
8.3.2	Weniger Präsenz und mehr auf Ergebnisse achten	251
8.3.3	Neue Arbeitszeitmodelle auch für Führungskräfte etablieren	252
8.3.4	Mehr mobiles Arbeiten ermöglichen	254
8.3.5	Besondere Lebensphasen und -situationen berücksichtigen	256
8.3.6	Einsatzbereitschaft der Beschäftigten würdigen	257
8.3.7	Präsenztermine (familien-)bewusst gestalten	259
8.3.8	Freie Zeiten und Pausen respektieren	260
8.4	Fazit	261
	Literatur	262
9	New Work – Generationenorientierte Gestaltung von Arbeits- und Bürowelten	265
	Martin Klaffke	
9.1	Einleitung	266
9.2	Hintergrund und Anforderungen an die Bürogestaltung	267

9.2.1	Entwicklung von Bürowelten	267
9.2.2	Trends für die Weiterentwicklung von Bürowelten	269
9.3	Konzept und Gestaltungselemente zukunftsorientierter Räume für Büroarbeit	273
9.3.1	Interne Büro-Konfiguration	273
9.3.2	Externe Arbeitsorte	277
9.4	Umsetzung	280
9.4.1	Gestaltungsfelder	280
9.4.2	Mobilisierung der Organisation	282
9.5	Fazit	288
	Literatur	288
10	Herausforderung Führung – Führen in der Mehrgenerationengesellschaft	293
	Rudolf Kast	
10.1	Einleitung	294
10.2	Werteorientierung und Unternehmenskultur	295
10.3	Erfolgsfaktoren moderner Teamarbeit	297
10.4	Charakteristika altersgemischter Teams	300
10.4.1	Heterogene Belegschaften in Deutschland	300
10.4.2	Vier Gründe für den Einsatz altersgemischter Teams	304
10.5	Führung der Mehr-Generationenbelegschaft	306
10.5.1	Management-Rollen	306
10.5.2	Gestaltungsfelder und Handlungsansätze	307
10.5.3	Transformationale Führung als Ziel	309
10.6	Fazit	312
	Literatur	313