

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 Mercedes-Benz Group 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	51
2.2.1 Prägende Trends und Rahmenbedingungen	51
2.2.2 Generationsgeprägte Grundhaltungen und Merkmale	55
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	73
2.4	Fazit	75
	Literatur.....	76
3	Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen.....	81
	Martin Klaffke	
3.1	Einleitung.....	82
3.2	Generation Y (Millennials)	84
3.2.1	Trends in den Rahmenbedingungen des Aufwachsens	86
3.2.2	Lebensphasenbedingte Merkmale	91
3.2.3	Grundhaltungen und Erwartungen an die Arbeitswelt.....	93
3.2.4	Herausforderungen im Personalmanagement	99
3.3	Generation Z	102
3.3.1	Trends in den Rahmenbedingungen des Aufwachsens	105
3.3.2	Lebenswelten und berufsbezogene Orientierungen.....	111
3.3.3	Herausforderungen im Personalmanagement	119
3.4	Fazit	127
	Literatur.....	128
4	Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit – Betriebe im Wandel stärken	135
	Johannes Grabbe, Götz Richter und Inga Mühlenbrock	
4.1	Einleitung.....	136
4.2	Alterungsprozesse und berufsbedingte Gesundheitsgefahren	138
4.2.1	Modelle des Alter(n)s.....	138
4.2.2	Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und Gesundheitspotenziale	140
4.3	Ein Blick in die Empirie – Alter(n)sgerechtigkeit im Betrieb?	143
4.3.1	Arbeitsplatzgestaltung	144
4.3.2	Arbeitsorganisation	145
4.3.3	Arbeitsaufgabe	147
4.3.4	Soziales Arbeitsumfeld	148
4.4	Konzept der Arbeitsfähigkeit	148
4.5	Perspektiven einer alter(n)sgerechte Betriebspolitik	150
4.5.1	Betriebliche Gestaltungsaxiome	151
4.5.2	Alter(n)sgerechtigkeit als Gestaltungsfeld für Betriebs- und Tarifpolitik	153

4.6	Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der digitalen Transformation	154
4.6.1	Einflüsse auf Arbeitsprozesse, Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit	154
4.6.2	Auswirkungen der Corona-Pandemie	156
4.7	Ausblick	158
	Literatur	159
5	Mitarbeiterengagement – Ergebnis von Generationen-Management und Erfolgsfaktor für Unternehmen	167
	Frank Hauser, Karsten Schulte-Deußen und Julia Meinekat	
5.1	Einleitung	168
5.2	Konzeptuelle Klärung: Engagement und verwandte Konstrukte	169
5.3	Ansatz von Great Place to Work® zur Messung von Arbeitsplatzkultur	172
5.3.1	Arbeitsplatzkultur aus der Perspektive der Mitarbeitenden	172
5.3.2	Maßnahmen und Programme zur Gestaltung von Arbeitsplatzkultur	175
5.4	Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzkultur, Engagement und Unternehmenserfolg	176
5.4.1	Ergebnisse im internationalen Kontext	176
5.4.2	Repräsentative Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales	177
5.5	Förderung von Engagement im Kontext des Generationen-Managements	180
5.5.1	Herausforderungen des demografischen Wandels	180
5.5.2	Altersbedingte Unterschiede in den Treibern von Engagement	182
5.5.3	Personalmaßnahmen und Programme für verschiedene Generationen	188
5.5.4	GenY-Unternehmen: Work hard, play hard	190
5.5.5	Gen-X-Unternehmen: Happy together	192
5.6	Fazit: Persönliche und berufliche Entwicklung in den unterschiedlichen Lebensphasen fördern	194
	Literatur	197
Teil II Ansätze und Instrumente		
6	Gesundheitsmanagement – Gesundheit nachhaltig in Organisationen etablieren	201
	Martin Klaffke und Carina Bohlayer	
6.1	Einleitung	202
6.2	Ziele und Hintergrund	204
6.2.1	Nutzen von Gesundheitsmanagement	204
6.2.2	Entwicklung und Verbreitung von Gesundheitsmanagement	206

6.3 Konzeption des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	208
6.3.1 Gestaltungsanforderungen	209
6.3.2 Handlungsfelder	210
6.3.3 Organisatorische Verankerung und Akteure im Betrieb	212
6.4 Praktische Umsetzung	213
6.4.1 Maßnahmen	213
6.4.2 Zertifizierungen und Auszeichnungen	216
6.4.3 Unternehmensbeispiele	216
6.4.4 Erfolgsfaktoren	219
6.5 Fazit	220
Literatur	222
7 Generationensensible Personal- und Karriereentwicklung – Ansätze und Instrumente für eine erfolgreiche Umsetzung in Unternehmen	225
Eva Katharina Lohmüller und Katharina Greiff	
7.1 Einleitung	226
7.2 Neue Anforderungen an die Personal- und Karriereentwicklung	228
7.2.1 Instrumente für eine erfolgreiche Personal- und Karriereentwicklung	228
7.2.2 Lernpräferenzen und Arbeitsstile der Generationen im Vergleich	230
7.3 Ansätze einer generationensensiblen Personal- und Karriereentwicklung	234
7.3.1 Generationensensibles Lernen in der Personalentwicklung	234
7.3.2 Bewusste Förderung von Generationen-Miteinander	235
7.3.3 Ansätze einer generationensensiblen Karriere- und Talententwicklung	238
7.4 Fazit	240
Literatur	240
8 Arbeitszeiten flexibel gestalten – Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur	243
Sofie Geisel und Kirsten Frohnert	
8.1 Einleitung: Warum flexible Arbeitszeiten auf der Agenda stehen	244
8.2 Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ als Resonanzboden und Impulsgeber aktueller Arbeitszeitdiskussionen	248
8.3 Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur	251
8.3.1 Arbeitszeitmodelle individuell und passgenau gestalten	252
8.3.2 Weniger Präsenz und mehr auf Ergebnisse achten	253
8.3.3 Neue Arbeitszeitmodelle auch für Führungskräfte etablieren	254
8.3.4 Mehr mobiles Arbeiten ermöglichen	256
8.3.5 Besondere Lebensphasen und -situationen berücksichtigen	258
8.3.6 Einsatzbereitschaft der Beschäftigten würdigen	260

8.3.7	Präsenztermine (familien-)bewusst gestalten	261
8.3.8	Freie Zeiten und Pausen respektieren	263
8.4	Fazit	263
	Literatur	264
9	New Work – Generationenorientierte Gestaltung von Arbeits- und Bürowelten	267
	Martin Klaffke	
9.1	Einleitung	268
9.2	Hintergrund und Anforderungen an die Bürogestaltung	269
9.2.1	Entwicklung von Bürowelten	269
9.2.2	Trends für die Weiterentwicklung von Bürowelten	271
9.3	Konzept und Gestaltungselemente zukunftsorientierter Räume für Büroarbeit	275
9.3.1	Interne Büro-Konfiguration	276
9.3.2	Externe Arbeitsorte	279
9.4	Umsetzung	282
9.4.1	Gestaltungsfelder	283
9.4.2	Mobilisierung der Organisation	284
9.5	Fazit	290
	Literatur	290
10	Herausforderung Führung – Führen in der Mehrgenerationengesellschaft	295
	Rudolf Kast	
10.1	Einleitung	296
10.2	Werteorientierung und Unternehmenskultur	297
10.3	Erfolgsfaktoren moderner Teamarbeit	298
10.4	Charakteristika altersgemischter Teams	302
10.4.1	Heterogene Belegschaften in Deutschland	302
10.4.2	Vier Gründe für den Einsatz altersgemischter Teams	306
10.5	Führung der Mehr-Generationenbelegschaft	308
10.5.1	Management-Rollen	308
10.5.2	Gestaltungsfelder und Handlungsansätze	309
10.5.3	Transformationale Führung als Ziel	311
10.6	Fazit	314
	Literatur	314