

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Hintergrund und Konzepte

|  |    |
|--|----|
| <b>1 Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement</b> .....                | 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<br>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 |
| <b>2 Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Beschäftigten-Generationen</b> ..... | 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         |
| <b>3</b> | <b>Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden<br/>Beschäftigten-Generationen. ....</b> | <b>81</b>  |
|          | 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        |
| <b>4</b> | <b>Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit – Betriebe<br/>im Wandel stärken .....</b>                           | <b>135</b> |
|          | 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<br>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-<br>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 Bohlauer                            |     |
| 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        |
| <b>7</b> | <b>Generationensensible Personal- und Karriereentwicklung – Ansätze<br/>und Instrumente für eine erfolgreiche Umsetzung in Unternehmen . . . . .</b> | <b>225</b> |
|          | 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<br>Karriereentwicklung . . . . .   | 228        |
| 7.2.2    | Lernpräferenzen und Arbeitsstile der Generationen<br>im Vergleich . . . . .  | 230        |
| 7.3      | Ansätze einer generationensensiblen Personal-<br>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<br>Talententwicklung . . . . .   | 238        |
| 7.4      | Fazit . . . . .  | 240        |
|          | Literatur . . . . .  | 240        |
| <b>8</b> | <b>Arbeitszeiten flexibel gestalten – Leitsätze für eine<br/>moderne Arbeitszeitkultur . . . . .</b>   | <b>243</b> |
|          | Sofie Geisel und Kirsten Frohnert  |            |
| 8.1      | Einleitung: Warum flexible Arbeitszeiten auf der Agenda stehen . . . . .   | 244        |
| 8.2      | Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ als<br>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        |
| <b>9</b>  | <b>New Work – Generationenorientierte Gestaltung von Arbeits-<br/>und Bürowelten . . . . .</b> | <b>267</b> |
|           | 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<br>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        |
| <b>10</b> | <b>Herausforderung Führung – Führen in der<br/>Mehrgenerationengesellschaft . . . . .</b>      | <b>295</b> |
|           | 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        |