



Mehr Ehrlichkeit.

Diese Ausgabe der præview macht zweierlei deutlich.

Erstens zeigt sich, dass der Parameter Demografie einige vermeintlich bereits „abgehackte“ Themen der Arbeitsforschung in ein völlig neues Licht rückt und eine Neuausrichtung der damit verbundenen Unterstützungsinstrumente auf die veränderten Arbeitsbedingungen in alternierenden Unternehmen notwendig macht. Mitarbeiterbefragungen, Bewertungsinstrumente für Führungsqualität, Arbeits- und Gesundheitsschutz müssen auf Probleme geeicht werden, die im demografischen Wandel das Verhältnis der Generationen oder den Umgang mit den neuerdings als wertvolle Arbeitskraft und Innovationsressource angesprochenen älteren Mitarbeiter betreffen. Wie verändert sich beispielsweise unsere Führungskultur, wenn ältere Mitarbeiter auf jüngere Vorgesetzte blicken und deren Führungsqualität, informell oder offiziell, bewerten? An welchen Stellschrauben der Personal- und Organisationsentwicklung müssen Unternehmen drehen, um zweite Karrieren und nichtlineare Erwerbsbiografien noch besser zu ermöglichen? Die unterstützende Funktion von Methoden der Mitarbeiterpartizipation und eines wertschätzungsförderlichen Führungsstils, eines auf die veränderte Arbeitswelt angepassten Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie neuer Gestaltungsmodelle für diskontinuierliche Berufsbiografien, die sich auf die Stärken dieses Personenkreises richten, liegt dabei auf der Hand.

Zweitens steht diese Ausgabe auch für mehr Ehrlichkeit in der Betrachtung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer und der Entwicklung von altersgerechten Berufsverläufen. Nicht in jeder Branche und nicht auf jedem Arbeitsplatz altert man heute gesund, motiviert und innovationsförderlich. Ilmarinens Grafik zum Work Ability Index in Abhängigkeit vom Alter auf Seite 22 macht deutlich, dass die Arbeitsfähigkeit im Durchschnitt abnimmt, wenn man älter wird. Und auch die Befragung von über 100 Expertinnen und Experten auf der Demografietagung des BMBF 2013 „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ zur Einlösung der Chancen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt dokumentiert alles andere als Einigkeit bei der Bewertung dieses Wandels. Für manchen sind die Probleme bereits gelöst, während dies für andere eine noch ferne Zukunftsperspektive ist.

Es kommt daher bei der Bewertung, ob der demografische Wandel tatsächlich eine demografische Chance ist oder wird, mehr denn je auf die genaue Analyse des Einzelfalles an. Aber auf diesen mikroskopischen Blick sind die Unternehmen im Moment noch wenig eingestellt, geschweige denn die Systeme der sozialen Sicherung. Die Beiträge dieser Ausgabe machen deshalb zu Recht darauf auf-

merksam, dass altersgerechte Arbeitsgestaltung auch bedeutet, Verfahren der Bewertung und Verbesserung von Arbeitsbedingungen zu finden, die den Blick auf die individuelle Lebensgeschichte ermöglichen und die die Impulse zur Förderung von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit stärker individualisieren.

Auch diese Dimension gehört mithin zu einer interdisziplinär ausgerichteten Arbeitsforschung, die sich den komplexen Herausforderungen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt stellt.

Dortmund, im Juli 2013

Rüdiger Klatt
Herausgeber

præview

Partizipative Arbeitsgestaltung in einer alternden Gesellschaft

Mehr Ehrlichkeit.
Rüdiger Klatt

02 EDITORIAL

Wunsch oder Wirklichkeit – Sind die Chancen des demografischen Wandels schon eingelöst?
Kurt-Georg Ciesinger, Helga Dill, Rüdiger Klatt, Silke Steinberg

04

Management von Generationenvielfalt in Unternehmen
Heike Bruch, Florian Kunze

06

Mitalternde Arbeit – „Altersgerechte Berufsverläufe“ als Instrument der Personalentwicklung
Alexander Frevel, Heinrich Geißler

08

Erwerbsbiografien in der Software-Entwicklung: Vom Ingenieur zum Kommunikationsexperten
Rüdiger Striemer, Angela Carell

10

Kompetenzbasierte Dienstleistungsentwicklung als Strategie für innovatives Karrieremanagement in Pflegeeinrichtungen
Matthias Wittland

12

„Wertschätzung, Vertrauen und ökonomische Sicherheit sind die Gesundheitsressourcen der Zukunft“

Rainer Ollmann im Gespräch mit Karl Kuhn und Kai Seiler über die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft des Arbeitsschutzes

14 INTERVIEW

Zukunft des betrieblichen Gesundheitsmanagements
Oder: Welche Instrumente eignen sich zur Förderung der Gesundheit in kleinen und mittelständischen Unternehmen?
Rainer Ollmann

16

Mitarbeiterbefragungen als Instrument partizipativer Führung
Ein Erfahrungsbericht aus der Beratungspraxis
Christiane Weiling, Pia Rauball

18

„Ein neuer Besen kehrt gut, aber die alte Bürste kennt die Ecken.“
Führungsqualität aus Sicht von alten und jungen Mitarbeitern
Markus Hiddemann, Kenan Kurt

20

Altersgerechte Arbeitsgestaltung und das Ernstnehmen von Individualität und Mühsal
Paul Fuchs-Frohnhofen, Alexandra Rausch

22

Wertschätzung und Anerkennung sind in jedem Alter wichtig
Ein Plädoyer für mehr Lob für die Welt
Anja Meuter, Dagmar Siebecke

24

Tausendsassa oder Zappelphilipp?
Multitasking als Paradigma der Arbeitsgestaltung
Kurt-Georg Ciesinger

26 PRÆVOKATION

27 IMPRESSUM