

## Monographien

### **Abschied vom Jugendwahn? – Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel** Commerzbank AG (2009)

Die Studie beleuchtet unternehmerische Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels auf dem Arbeitsmarkt. Aspekte sind unter anderem Verjüngung der Belegschaften, Beschäftigungsfähigkeit von und Arbeitsbedingungen für ältere Arbeitnehmer, Verlängerung der Lebensarbeitszeit.

### **Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein ; Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente**

Bertelsmann (2011)

ISBN: 978-3-7639-1144-8

27,90 EUR

Unternehmer aller Branchen müssen sich auf das stetig steigende Durchschnittsalter Ihrer Beschäftigten einstellen.

Die Publikation zeigt, welche Veränderungen der demografische Wandel im Arbeitsalltag bringt. Und welche Ziele sich Unternehmer setzen sollten, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, von dem alle profitieren können. Es werden Wege aufgezeigt, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten und gleichzeitig die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Betriebe zu erhalten und zu fördern. Der Band verbindet unternehmerbezogene Handlungsanleitungen mit wissenschaftlichen Forschungsergebnissen.

### **Alter und Arbeit im Fokus - neueste Aspekte zur Motivation älterer Arbeitnehmer und Zusammenarbeit von Forschung und Praxis**

Dokumentation der Tagung am 06. und 07. April 2011 in Bonn

Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung (2011)

ISBN: 978-3-00-035418-2

### **Altern, Arbeit und Betrieb**

Herausgegeben von Uschi BACKES-GELLNER und Stephan VEEN (2009)

ISBN: 978-3-8047-2544-7

24,00 EUR

Der Band fasst im Hinblick auf den demografischen Wandel den Erkenntnisstand aus betriebswirtschaftlicher Perspektive zum Thema „Arbeit, Altern und Betrieb“ zusammen. Dabei werden insbesondere die Beschäftigungs-, Lohn- und Produktivitätseffekte in Betrieben untersucht und im internationalen Vergleich die Wirkungen institutioneller Regelungen betrachtet. Wissenslücken werden durch neue Studien geschlossen. Die Befunde liefern erste Antworten auf die Frage, mit welchen Regelungen und Maßnahmen sowohl Beschäftigung älterer Arbeitnehmer als auch betriebliche Produktivität in Deutschland im demografischen Wandel gewährleistet und verbessert werden können.

### **Altern, Bildung und lebenslanges Lernen**

Herausgegeben von Ursula M. STAUDINGER und Heike HEIDEMEIER (2009)

ISBN: 978-3-8047-2543-0

24,00 EUR

Was hat es auf sich mit dem Lebenslangen Lernen, das man so in den letzten Jahren so häufig in der öffentlichen Diskussion hört. Dazu muss man zunächst die körperlichen, geistigen und motivationalen Vorbedingungen des Lernens im Lebensverlauf kennenlernen. Vor diesem Hintergrund wird anschließend die große Bedeutung von Bildung und lebenslangem Lernen für die Produktivität und die Gesundheit im Erwachsenenalter und Alter besprochen. Der Band beschreibt den Zustand der deutschen Weiterbildungslandschaft und betrachtet die gesellschaftlichen, finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen im Vergleich mit anderen Ländern. Die Ziele lebenslangen Lernens werden reflektiert und die Frage nach den messbaren Ergebnissen von Lernen und Bildung gestellt. Eine Diskussion von Kompetenzbegriff und Kompetenzmodellen macht die Herausforderungen dieser Debatte sichtbar.

### **Altersbilder in Unternehmen aus Sicht von Personalverantwortlichen und älteren Beschäftigten** Wirtschaftsfaktor Alter (2010)

Welchen Einfluss haben Altersbilder und Maßnahmen zum betrieblichen Age-Management auf die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter? Die Studie, die im Auftrag von "Wirtschaftsfaktor Alter" durch die GfK Nürnberg durchgeführt wurde, zeigt den Zusammenhang zwischen vorfindbaren Altersbildern in Unternehmen und der Verbreitung und Art von Maßnahmen zur Förderung bzw. zum Erhalt der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter auf.

### **Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung**

Springer Berlin (2010)

ISBN: 978-3-642-12624-6

54,95 EUR

In Zeiten rasanter organisationaler Veränderungen und wirtschaftlicher Umbrüche stehen auch Bildungsfachleute und Personalentwickler vor der Herausforderung, ihre Kernaufgaben neu zu definieren, das Aufgabenspektrum zu erweitern, unternehmerisch mitzudenken und ihre Rollen im eigenen Unternehmen zu stärken. Doch woran können sie sich dabei orientieren? Modetrends von heute werden vielleicht schon morgen durch andere wieder abgelöst - was davon hat Bestand und Substanz? Die angewandte Psychologie bietet hierzu einen Orientierungsrahmen, denn viele Aufgaben der modernen betrieblichen Bildungsarbeit sind psychologischer Natur: Lernprozesse von Erwachsenen in Einzel- und Gruppensettings gestalten, Führungskräfte beraten und weiterentwickeln, Veränderungsprozesse begleiten, mit verschiedenen Anspruchsgruppen in Verhandlung treten. Das vorliegende Buch enthält alles, was die Psychologie für eine moderne, nachhaltige betriebliche Bildungsarbeit und Personalentwicklung zu bieten hat. Dabei werden auch aktuelle Themen wie E-Learning, arbeitsintegrierte Lehr- und Lernformen, erlebnisorientiertes Lernen und Outdoor-Training, Bildungsmarketing, Performance Management oder Corporate Learning aufgegriffen. Die Grundlage des Buches ist ein seit vielen Jahren erfolgreicher Weiterbildungslehrgang für Bildungsmanager und Personalentwickler am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) in Zürich. Es ist von Praktikern für Praktiker geschrieben und bietet neben

psychologischen Grundlagen auch nützliche Instrumente, Checklisten und konkrete Handlungsanweisungen.

### **Beschäftigungssituation Älterer**

Deutscher Gewerkschaftsbund (2012)

Der demografische Wandel in den Betrieben ist in vollem Gange: Belegschaften altern und das bei steigenden Fachkräftebedarf. Doch viele Firmen sind darauf nicht vorbereitet, obwohl die Probleme längst bekannt sind. Gehandelt wird oft erst, wenn es dadurch zu Schwierigkeiten im Betrieb kommt, kritisiert DGB-Arbeitsmarktexperte Wilhelm Adamy in seiner aktuellen Studie zur Beschäftigungssituation Älterer.

### **Besser mit Weiterbildung!**

Trainingsexperten präsentieren erfolgreiche Konzepte.

Books on Demand (2009)

ISBN: 978-3-8370-3643-5

29,90 EUR

Dreißig Autoren, alle ausgewiesene Experten für Coaching, Training und Weiterbildung, zeigen in diesem Buch, wie betriebliche Weiterbildung gestaltet werden muss, damit sie wirklich sinnvoll und hoch wirksam ist. Gleichzeitig widerlegen Sie damit die gerade in wirtschaftlich schwierigen Situationen immer wieder geäußerte Meinung, Weiterbildung koste zwar viel, bringe aber keinen „Return on Investment“. Neben theoretischen Grundlagen präsentieren die Kapitel dieses Buches vor allem praktische und konkrete Beispiele für die strategische Ausrichtung von Weiterbildung, für das Design und die Realisierung von Weiterbildungsmaßnahmen, für transfersichernde Maßnahmen und für wirksames Bildungscontrolling.

Tippelt, Rudolf ; Schmidt, Bernhard ; Schnurr, Simone ; Sinner, Simone ; Theisen, Catharina

### **Bildung Älterer**

Chancen im demografischen Wandel

Bertelsmann (2009)

ISBN: 978-3-7639-1971-0

44,90 EUR

Was motiviert ältere Menschen, an Bildungsangeboten teilzunehmen? Mit welchen Erwartungen und eventuellen Barrieren müssen Anbieter rechnen? Und wie lassen sich erfolgreiche Angebote speziell für diese Zielgruppe konzipieren?

Der Band präsentiert die Ergebnisse des Forschungsprojektes „Ed Age“. Im Rahmen dieser vom BMBF geförderten Studie wurden zum ersten Mal das Bildungsverhalten und die Bildungsinteressen von Menschen zwischen 45 und 80 Jahren erforscht. Mit Hilfe einer Repräsentativbefragung, mit Experten- und Tiefeninterviews sowie Gruppendiskussionen wurden für diese sehr heterogene Gruppe u.a. Rahmenbedingungen von Bildungsprozessen untersucht und eine Typologie verschiedener Lernertypen erarbeitet. Besonderes Augenmerk lag dabei auf den Erfahrungen der Teilnehmenden mit informellem Lernen.

Die Datensammlung und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen bieten Leitenden und Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen ein differenziertes Verständnis der Zielgruppe „Ältere“.

Sie ermöglichen es, auch ganz konkrete Anforderungen an die Weiterbildung Älterer hinsichtlich Marketing, Kursplanung und Gestaltung von Bildungsangeboten abzuleiten.

**Bildung in der zweiten Lebenshälfte: Bildungsrendite und volkswirtschaftliche Effekte: Kurzfassung**  
Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2012)

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) hat im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend untersucht, wie sich Weiterbildung älterer Beschäftigter auswirkt. Das Ergebnis: Weiterbildung kann sich sowohl für den Beschäftigten als auch für die Firma rechnen. Wer sich weiterbildet, darf auf eine Entgeltsteigerung hoffen. Aber nicht nur der Blick aufs Konto macht Freude – zusätzlich sind Arbeitnehmer zufriedener und fühlen sich hinsichtlich ihres Jobs sicherer. Auch die Unternehmen können von der Wissbegier ihrer älteren Beschäftigten profitieren, vor allem, wenn Wissen über neue Prozesse und Produkte vermittelt wird. Wenn Weiterbildung dazu beiträgt, dass Beschäftigte länger im Erwerbsleben bleiben, gewinnt die gesamte Gesellschaft. Das IW Köln hat dafür eine sogenannte „Aktivierungsrendite“ berechnet: Gelingt es, dass durchschnittliche Rentenzugangsalter um zwei Jahre zu erhöhen, macht das ein Plus des Bruttoinlandsprodukts von 97,5 Milliarden für das Jahr 2030 aus, und knapp 141 Milliarden Euro für das Jahr 2035.

**Bildungsperspektiven in alternden Gesellschaften**

Lang, Peter Frankfurt (2009)

ISBN: 978-3-631-58896-3

49,95 EUR

Der demografische Wandel stellt uns vor vielfältige Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Bildung spielt hierbei eine bedeutende Rolle. Die Autoren analysieren aus unterschiedlichen Blickwinkeln zentrale Themenfelder der beruflichen und allgemeinen Bildung, die im Kontext einer alternden Gesellschaft von Relevanz sind, und zeigen Handlungsbedarf sowie darauf bezogene Empfehlungen auf. Die Beiträge aus Wissenschaft und Praxis gruppieren sich um drei Schwerpunkte: Bildung in alternden Gesellschaften - Bedeutung sowie gesellschaftliche, gesundheitliche und psychologische Rahmenbedingungen, betriebliche Bildung sowie Personal- und Organisationsentwicklung in alternden Gesellschaften und berufliche Übergänge in alternden Gesellschaften.

Spath, Dieter (Hrsg.)

**Demografiebewusste Unternehmensentwicklung**

Strategien und Lösungsansätze ; Forum Demografiebewusste Unternehmensentwicklung, 13. Juli 2011, Stuttgart

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO] (2011)

**Demografiebewusstes Personalmanagement**

Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis

Bertelsmann Stiftung (2008)

ISBN: 978-3-89204-975-3

22,00 EUR

Leistungsfähige Beschäftigte sind ein Potenzial, das die Unternehmen im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung nutzen können. »Demographiebewusstes Personalmanagement« macht praktikable Vorschläge, den demographischen Wandel durch vorausschauende Personalpolitik zu bewältigen. Die vollständig überarbeitete und ergänzte Neuauflage des Leitfadens »Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern« umfasst einen Serviceteil und eine aktualisierte Übersicht arbeitsmarktpolitischer Förderinstrumente.

### **Den demografischen Wandel meistern**

Eine Frage der Passung ; Ergebnisse des „demopass“ Projekts

Bertelsmann (2011)

ISBN: 978-3-7639-4896-3

24,90 EUR

Grundlage des Titels ist das „demopass“-Projekt (= Passung im demografischen Wandel), das auf einer Befragung von über 1000 Mitarbeitern fünf deutscher Unternehmen basiert. Unter der Prämisse des demografischen Wandels untersuchen die Autoren fünf zentrale, betriebliche Handlungsfelder: Gesundheitsprävention, kontinuierliches Lernen/Weiterbildung, generationsübergreifender Wissenstransfer, Anpassungsfähigkeit und betriebliche Altersbilder. Die fünf Bereiche werden jeweils auf drei Ebenen untersucht: Die der Arbeitnehmer, der Vorgesetzten sowie des Betriebsklimas. Anhand der Ergebnisse werden Maßnahmen und „best practice“ Beispiele diskutiert.

### **Der demografische Wandel – Auswirkungen für Unternehmen in Deutschland**

Towers Watson (2011)

Nahezu alle Unternehmen (97 Prozent) sehen in der Bewältigung des demografischen Wandels eine wesentliche Voraussetzung für ihren künftigen Unternehmenserfolg. Dennoch hat erst ein Fünftel der Betriebe geeignete Maßnahmen umgesetzt. Vor allem der langjährige Planungshorizont, der die Erfolgsmessung erschwert, sowie fehlende Ressourcen bremsen den Übergang von der Informations- und Analysephase zur Maßnahmenplanung und -umsetzung.

Handlungsbedarf wird aktuell in punkto Personalbeschaffung und Karrieremanagement, mittelfristig in der betrieblichen Altersversorgung und im Vergütungsmanagement identifiziert. Nur in 41 Prozent der Unternehmen ist die proaktive Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel in der Geschäftsleitung verankert.

Dies sind die Kernaussagen der Towers-Watson-Studie Demografischer Wandel – Status Quo und Herausforderungen für Unternehmen in Deutschland. Befragt wurden HR- und Demografieverantwortliche aus 35 Unternehmen mit durchschnittlich 20.000 Mitarbeitern in Deutschland.

Langhoff, Thomas

### **Den demografischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten**

Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht

Springer (2009)

ISBN: 978-3-642-01241-9

59,95 EUR

Dieses Buch beschreibt die Unveränderbarkeit der demographischen Entwicklung als einer der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren im nächsten Jahrzehnt. Der Autor zeigt auf, wie Unternehmen diese Herausforderung in betrieblichen Demographieprojekten operationalisieren können und welche betrieblichen Analysen für die Strategieentwicklung notwendig sind. Vorurteile zur Produktivität und Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer sowie der Mythos, altersgemischte Belegschaften seien anzustrebende Gestaltungslösungen werden entlarvt.

### **Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis**

Mit Best-Practice-Berichten

Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler (2009)

ISBN: 978-3-8349-1836-9

56,95 EUR

In diesem Buch geben Wissenschaftler, Top-Führungskräfte und Vorstände nationaler und internationaler Unternehmen einen Überblick über die Situation und bieten anhand von Best-Practice-Beispielen konkrete Hilfestellung, um für morgen gerüstet zu sein. Experten berichten aus namhaften Unternehmen wie Accor, Adidas, Deutsche Bahn, Bank, Deutsche Telekom, Fujitsu-Siemens-Computer und McDonald`s.

### **Demografischer Wandel – (k)ein Problem! : Werkzeuge für Praktiker – von Betrieben für Betriebe** Bundesministerium für Bildung und Forschung (2010)

### **Die deutsche Wirtschaft und der demografische Wandel - Lebensphasenorientierte Personalpolitik** econsense - Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V. (2012)

Zwölf überwiegend große Unternehmen zeigen in der vom "Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft - econsense" herausgegebenen und durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend geförderten Publikation Praxisbeispiele einer lebensphasenorientierten Personalpolitik. So geben unter anderem BASF SE, BMW Group, DATEV eG oder Evonik Industries AG Einblick in ihre Personalpolitik sowie innovative Maßnahmen der Mitarbeitergewinnung und -bindung.

Oliver Stettes

### **Effiziente Personalpolitik bei alternden Belegschaften.**

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2010)

ISBN 978-3-602-24141-5 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-602-45941-4 (E-Book|PDF)

11,80 EUR

Der demografische Wandel der Arbeitswelt schreitet unaufhörlich voran. Das Hauptproblem: Es mangelt an Nachwuchs. Folglich sind die Unternehmen zu einer Kurskorrektur in ihrer Personalpolitik gezwungen. Bisher ist diese überwiegend auf die jüngeren Kräfte ausgerichtet. In Zukunft müssen die Betriebe jedoch verstärkt darauf achten, ältere Mitarbeiter so zu fördern, dass deren Leistungsfähigkeit erhalten bleibt. Das ist für die Unternehmen keine leichte Aufgabe, denn Weiterbildung gibt es nicht zum Nulltarif. Diese IW-Position lotet das Spannungsfeld zwischen Kosten und Nutzen einer Personalpolitik für ältere Arbeitnehmer aus.

Der Autor beschreibt zunächst die Beschäftigungssituation der Generation 50Plus in Deutschland. Danach nimmt er mögliche Einstellungshemmnisse, etwa die vermeintlich geringere Produktivität, sowie die gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen, zum Beispiel den Kündigungsschutz, unter die Lupe. Im letzten Schritt umreißt er die personalpolitischen Handlungsfelder.

### **Employability - Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung**

Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen  
(Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler)

ISBN: 978-3-8349-1561-0

2009

49,95 Eur[D]

Im Bereich des Personalmanagements hat sich mit dem Begriff "Employability" ein neuer Ansatz zur Dynamisierung des Arbeitsmarktes und zur Schaffung einer für die Unternehmen erforderlichen flexiblen Belegschaftsstruktur herausgebildet. In diesem Buch untersuchen namhafte Vertreter aus Wissenschaft, Politik, Verbänden und Unternehmen den Aspekt der "Employability" für verschiedene Zielgruppen in der Berufswelt.

Weidenmann, Bernd

### **Erfolgreiche Kurse und Seminare**

Professionelles Lernen mit Erwachsenen

Beltz (2011)

ISBN: 978-3-407-36496-8

29,95 Eur[D]

- Das Standardwerk komplett überarbeitet
  - Breites Spektrum an Methoden und handwerklichen Grundlagen
  - Beispiele aus dem Seminaralltag und psychologisches sowie didaktisches Hintergrundwissen
- Der renommierte Lernpsychologe und erfahrene Trainer Bernd Weidenmann hat in diesem Buch zahlreiche erprobte Tipps gesammelt, Beispiele aus dem Seminaralltag zusammengestellt und psychologisches sowie didaktisches Hintergrundwissen unterhaltsam aufbereitet. Die Themen: Teilnehmer, Seminarleiter, Methoden, Medien, Prozesse gestalten.

### **Fachkräftemangel: Ältere Beschäftigte bieten neue Potenziale**

Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011)

Die Potenziale und Kompetenzen älterer Beschäftigter werden von vielen Unternehmen zunehmend erkannt, aber noch nicht vollends genutzt. Dabei eröffnen Age Management-Maßnahmen ein großes Potenzial für Unternehmen. Doch was ist zu tun, damit ältere Beschäftigte möglichst lange gesund und leistungsfähig im Berufsleben bleiben können? Und welche Unternehmen übernehmen hier eine Vorreiterrolle? Diese Fragen beantwortet der neue Folder „Fachkräftemangel: Ältere Beschäftigte bieten neue Potenziale“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

**Fit für den demographischen Wandel: Unternehmen mit regionalen Netzwerken unterstützen**

Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, INQA (Hrsg.) (2008)

ISBN 978-3-89204-935-7

32,00 EUR

Der Anteil der über Fünfzigjährigen in den Betrieben nimmt stetig zu. Nur wenn Unternehmen die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten bis ins Alter erhalten können, werden sie wettbewerbsfähig bleiben. Vor allem kleine und mittelständische Betriebe müssen hier besser unterstützt werden. Ein wichtiger Schritt kann die Entwicklung regionaler Netzwerke für den demographischen Wandel sein. Der Leitfaden »Fit für den demographischen Wandel« dokumentiert, wie zwei Regionen neue Strukturen erproben, gibt Empfehlungen für den Aufbau von Netzwerken und stellt eine Auswahl an Beratungsangeboten zur Verfügung.

**Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“ - Ausgabe 1: Entwicklung des Arbeitsmarktes für Ältere**

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2012)

Der Fortschrittsreport zielt auf eine Erhöhung der Erwerbstätigkeit Älterer und eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit ab und revidiert Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten. Der Report fasst aktuelle Daten, Trends, Analysen sowie neueste wissenschaftliche Studien und Praxisbeispiele zum Thema „Arbeiten bis 67“ zusammen.

Bruch, Heike ; Kunze, Florian ; Böhm, Stephan

[Springerlink](#)

**Generationen erfolgreich führen**

Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels

Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler (2010)

ISBN: 978-3-8349-1042-4

39,90 EUR

Die Autoren beschreiben die Auswirkungen des demographischen Wandels auf Unternehmen und geben Handlungsempfehlungen für Personalmanager und Führungskräfte. Alterungsprozesse sowie insbesondere der zunehmende Generationenmix und seine Folgen werden anschaulich beschrieben und interpretiert, verschiedene Lösungsansätze werden vorgestellt. Best-Practice-Beispiele aus deutschen und schweizerischen Unternehmen zeigen praktische Umsetzungsformen und stellen konkrete Umsetzungsmöglichkeiten aus verschiedenen Branchen vor.

**Generationen gemeinsam im Betrieb**

Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen

Bertelsmann (2009)

ISBN: 978-3-7639-3879-7

34,90 EUR

Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, das Ausschöpfen des Wissenspotentials älterer Arbeitnehmer, die Integration jüngerer Arbeitnehmer – die Zusammenarbeit verschiedener Generationen in einem Betrieb erfordert flexible Lösungsmöglichkeiten für Menschen in verschiedenen Lebenssituationen und in unterschiedlichen Positionen im Berufsverlauf.

Dieses Buch beleuchtet die Herausforderungen und Chancen der Kooperation der Generationen und entwickelt Vorschläge für ein systematisches Agemanagement im Betrieb.

Hauck, David

**Intergenerationeller Wissenstransfer**

Voraussetzungen und Konzepte zum Transfer von Erfahrungswissen

GRIN (2010)

ISBN: 978-3-640-57338-7

13,99 EUR

Braun, Sandra

**Intergeneratives Lernen im Betrieb**

Unternehmenskapital für die Wissensgesellschaft

Tectum (2010)

ISBN: 978-3-8288-2422-5

24,90 EUR

Franken, Rolf ; Franken, Swetlana

**Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement**

Mit Fallstudien und Beispielen aus der Unternehmenspraxis

Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler (2011)

ISBN: 978-3-8349-2599-2

32,95 EUR

Erstmalig stellen Swetlana und Rolf Franken in ihrem Lehrbuch ein ganzheitliches Konzept der Wissens- und Innovationsarbeit in Unternehmen dar und nehmen dabei eine fundierte Integration der Fächer "Wissensmanagement", "Innovationsmanagement" und "Lernende Organisation" vor. Die Autoren erläutern die theoretischen Grundlagen von Wissensmanagement, Lerntheorien und Innovationsmanagement und stellen das Modell des integrierten Wissens- und Innovationsmanagement (IWI) dar. Zahlreiche Fallstudien und Beispiele aus der Unternehmenspraxis illustrieren die einzelne Prozesse bei der Umsetzung des Modells.

**Karriere und Beruf 50plus: Wege zu demografischer Fitness und mehr Beschäftigung**

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2011)

Die Arbeitsmarktforscher des IW Köln haben die Situation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Unternehmen analysiert und geben Handlungsempfehlungen für eine Verbesserung der Jobchancen der über 50jährigen. Wie hat sich die Beschäftigungssituation Älterer verändert? Wie gehen die Unternehmen mit den veränderten Bedingungen um?

Grendlinger, Michael

**Lern- und Bildungsmethoden in der Personalentwicklung**

Überblick über die Instrumente und Lernmethoden in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung mit vielen Anwendungs- und Fallbeispielen und Arbeits- und Entscheidungshilfen auch auf CD-ROM.

PRAXIUM (2011)

ISBN: 978-3-9523596-6-2

32,00 EUR

Immer mehr interessante Lerninstrumente, Lerntechniken, Lerntools und Bildungsmethoden gibt es - aber es wird immer schwieriger, den Überblick zu bewahren – vor allem seit die neuen digitalen Möglichkeiten des E-Learnings hinzugekommen sind und das kombinierte Lernen, das sogenannte Blended Learning, zusätzliche neue und facettenreiche Lernformen ermöglicht.

Das Buch bietet in kompakter Form einen sehr umfassenden Überblick zu Lernmethoden und –instrumenten. Spannende und für die Praxis der betrieblichen Aus- und Weiterbildung wichtige Fragen werden beantwortet: Welchen Nutzen stiften Book-Abstracts, wann ist ein Fremdsprachen-Coaching angebracht, für wen ist das Action Learning erfolgversprechend, was hat es mit dem geheimnisvollen Flow Learning auf sich, worauf soll man bei Lernnetzwerken achten, weshalb ist selbstverantwortliches Lernen erfolgsentscheidend, was macht Workshops spannend und welche Lerntechniken bieten nebst Unternehmensplanspielen und fallbasierendem Lernen sonst noch optimalen Lernerfolg und Praxistransfer? Für wen sind Autorensysteme oder Online-Learning Communities im E-Learning sinnvoll und wie ist das Mobile Learning einzuschätzen? Die Antworten auf solche und viele Fragen mehr helfen, Lernmethoden besser zu beurteilen, zu evaluieren, einzusetzen und zu kombinieren.

Zahlreiche Mustervorlagen, Übersichtstafeln und Arbeitshilfen inklusive Exceldateien zur Analyse und Planung sind bei der Umsetzung behilflich. Interessante Anwendungsbeispiele aus der Praxis veranschaulichen die Lernmethoden und geben konkrete Anregungen für die Praxis.

**Lernfähig im Tandem:** Betriebliche Lernpartnerschaften zwischen Älteren und Jüngeren.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (2009)

Berblinger, Sebastian ; Knörzer, Michael ; Peter, Michael:

**Managing Demographics**

FOKUS 50plus (2010)

Die Studie „Managing Demographics“ von Apriori zeigt auf, wie Unternehmen aktuell den demografischen Entwicklungen begegnen und welche Maßnahmen ergriffen werden, um die kommenden demografischer Veränderungen zu bewerkstelligen. Ferner werden Beispiele aus der Praxis vorgestellt.

**Mitarbeiter dringend gesucht! Fachkräftesicherung - Herausforderung der Zukunft**

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (2010)

Der DIHK fasst hier die Ergebnisse einer Online-Befragung des unternehmerischen Ehrenamtes der IHK-Organisation zusammen und zeigt wie dem Fachkräftemangel begegnet werden kann.

**Moderne Konzepte in der betrieblichen und universitären Aus- und Weiterbildung**

Festschrift für Hans Gerhard Klinzing

DGVT Deutsche Gesellschaft f. Verhaltenstherapie (2010)

ISBN: 978-3-87159-825-8

49,80 EUR

Der schnelle technologische und gesellschaftliche Wandel erfordert eine ständige Weiterentwicklung und Überprüfung von Lehr- und Lernkonzepten in der universitären und betrieblichen Aus- und Weiterbildung.

In diesem Buch werden unterschiedliche Konzepte aus der internationalen universitären und betrieblichen Aus- und Weiterbildung dargestellt und diskutiert.

Die wichtigsten Themen:

- Entdeckendes Lernen
- Mentorship
- Nonverbale Wahrnehmungs- und Ausdrucksfähigkeit
- Konfliktmanagement
- Digitale Medien

Kauffeld, Simone

**Nachhaltige Weiterbildung**

Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern

Springer Berlin (2010)

ISBN: 978-3-540-95953-3

39,95 EUR

In Zeiten knapper Ressourcen lautet die Kernfrage: Wie kontrolliert man den Trainingserfolg, und wie gestaltet man die Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen bedarfsgerecht und nachhaltig? Das Trainerhandbuch beleuchtet zunächst klassische Themen wie die Konzeption von Seminaren, der Schwerpunkt des Buches liegt aber auf Methoden zur Sicherung des Trainingserfolgs. Es bietet einen Leitfaden zur Entwicklung und Durchführung nachhaltig wirksamer Trainings und Seminare - mit Checklisten, Praxistipps, Fallbeispielen und Arbeitsmaterialien zum Download.

Stoecker, Daniela ; Mohr, Barbara

**Neue Weiterbildungskonzepte im Betrieb**

Moderne Lernformen individuell kombinieren und arbeitsplatznah einsetzen

Bertelsmann (2008)

978-3-7639-3656-4

17,90 EUR

Wenn es um betriebliche Weiterbildung geht, suchen Unternehmen nach Arbeitszeit sparenden und damit kostengünstigen Alternativen zu den klassischen Weiterbildungsangeboten. Doch neue Lernkonzepte – insbesondere mediengestützte Lernformen – sind weitgehend unbekannt. Dieser Leitfaden entstand im Rahmen des Projektes „LABOR – Lernarrangements begleiten und organisieren“, in dem Bildungsverantwortliche im Betrieb und externe Bildungsberater gemeinsam neue Lernformen kennen gelernt und beurteilt haben. Schritt für Schritt zeigen die Autorinnen, wie die neuen Lernkonzepte für den eigenen Betrieb genutzt werden können.

Sporket, Mirko

**Organisationen im demographischen Wandel**

Altenmanagement in der betrieblichen Praxis

VS Verlag für Sozialwissenschaften (2010)

ISBN: 978-3-531-17737-3

39,95 EUR

Kernfrage dieser Untersuchung ist, wie Unternehmen, Betriebe und Verwaltungen auf die Alterung ihrer Belegschaften - und damit auf die organisationsdemographischen Veränderungsprozesse - reagieren bzw. welche präventiven Strategien umgesetzt werden. Nach einer Analyse des demographischen Wandels und den abzuleitenden Folgen für die Arbeitswelt werden in acht organisationalen Handlungsfeldern des betrieblichen Altenmanagements Beispiele aus der Praxis dargestellt und hinsichtlich der Motive, der Umsetzungsstrategien sowie der Ergebnisse und Effekte für Individuum und Organisation analysiert. Im Anschluss wird der Begriff der demographic literacy eingeführt, der als organisationale Schlüsselkompetenz der Zukunft beschrieben wird.

Deller, Jürgen ; Kern, Stefanie ; Hausmann, Esther ; Diederichs, Yvonne

**Personalmanagement im demografischen Wandel.** Ein Handbuch für den Veränderungsprozess mit Toolbox Demografiemanagement und Altersstrukturanalyse  
Springer (2008)

ISBN: 978-3-540-76345-1

44,95 EUR

Der demografische Wandel ist in vollem Gange: Die Bevölkerung und damit die Belegschaften in Betrieben altern, qualifizierter Nachwuchs macht sich rar. Verantwortliche Manager und Personaler erkennen zunehmend: In den nächsten Jahren werden der Umgang mit alternden Belegschaften und die Talentsuche zentrale Herausforderungen von Führung und Personalmanagement sein. Die Bewältigung dieses Prozesses wird über die Zukunft von Unternehmen mitentscheiden. - Dieses Buch zeigt, wie Risiken identifiziert und gemanagt werden können. Es unterstützt Organisationen dabei, den Herausforderungen alternder Belegschaften strategisch und praktisch im Rahmen eines Veränderungsprozesses zu begegnen.

Den Veränderungsprozess einleiten: die strategische Altersstrukturanalyse "Toolbox Demografie" - Handlungsansätze für alle Bereiche: Personalbeschaffung, Personalentlohnung, Personalentwicklung, Personalaustritt, Personalführung, Wissensmanagement, Arbeitsgestaltung, Gesundheitsförderung  
29 Gastbeiträge von Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik  
Checklisten und Fallbeispiele aus zahlreichen Unternehmen

Lukas, Julia

[Springerlink](#) + Inhaltsverz.

**Personalpolitische Handlungsalternativen mit älteren Arbeitnehmern in Unternehmen vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in Deutschland**

Eine theoretische Analyse und praktische Implementierung an einem konkreten Praxisbeispiel  
Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler (2012)

ISBN: 978-3-8349-3582-3

59,95 EUR

Entgegen der weltweiten demographischen Entwicklung, die eine Bevölkerungsexplosion zur Folge haben wird, sieht sich Deutschland mit einer stark schrumpfenden und älter werdenden Bevölkerung konfrontiert. Die differenzierte Erläuterung dieses demographischen Wandels sowie seiner Chancen

erfordert eine Analyse der gesamt- und einzelwirtschaftlichen Auswirkungen auf Basis der Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes. Zunehmend müssen Möglichkeiten zur Integration älter und knapper werdender Arbeitnehmer in Unternehmen implementiert werden, zu deren Gestaltung es personalpolitischer Handlungsansätze und Managementpraktiken bedarf. Dabei gewinnt nach Überlegungen zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit insbesondere der Faktor Arbeitszeit an Bedeutung, dessen Nutzung im Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik alters- und altersgerechtes Arbeiten länger ermöglichen soll. Es erfolgt eine praxisnahe Vertiefung auf den Einzelhandel sowie die Herausstellung eines Best Practice Beispiels, das neben der Wahrnehmung sozialer Verantwortung in der demographischen Entwicklung auch betriebswirtschaftlichen Erfolg demonstriert.

### **Perspektive 2025 - Fachkräfte für Deutschland**

Bundesagentur für Arbeit (2011)

Inhalt der Broschüre der Bundesagentur für Arbeit ist die demografische Entwicklung und ein zu erwartender Fachkräftemangel. Es werden verschiedene Handlungsfelder identifiziert, um diesem entgegenzuwirken. Zum einen wird gefordert, die Zahl der Schul-, Ausbildungs- und Studienabbrecher zu reduzieren sowie die Zahl erwerbstätiger Älterer und Frauen zu erhöhen. Andere Forderungen beziehen sich auf die Zuwanderung von Fachkräften, eine Arbeitszeitverlängerung Vollbeschäftigter, verstärkte Qualifizierung, u.a.

### **Potenziale für die Arbeitswelt nutzen: wie Unternehmen und ältere Beschäftigte profitieren**

Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben, Arbeitskreis für die Bundesrepublik Deutschland (2011)

Der demografische Wandel birgt nicht nur Risiken, sondern auch Chancen für Unternehmen und ältere Beschäftigte. Doch was ist zu tun, um das Potenzial Älterer für die Arbeitswelt zu nutzen? Und welche Unternehmen setzen bereits heute altersgerechte Personalentwicklungsmaßnahmen um? Diese Fragen beantwortet die neue Broschüre „Potenziale für die Arbeitswelt nutzen – Wie Unternehmen und ältere Beschäftigte profitieren“ des Bundesarbeitskreises ARBEIT UND LEBEN

Börsch-Supan, Axel ; Erlinghagen, Marcel ; Hank, Karsten ; Jürgers, Hendrik ; Wagner, Gert (Hrsg.)

#### **Produktivität in alternden Gesellschaften**

Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft (2009)

ISBN: 978-3-8047-2545-4

24,00 EUR

Der Band beschäftigt sich mit dem Thema „Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Humankapital in alternden Gesellschaften“. Er enthält Beiträge aus der ökonomischen Perspektive, untersucht aber auch nicht-monetäre Aspekte von Produktivität. Außerdem behandelt er die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft vor dem Hintergrund internationaler Verflechtungen. Es werden Maßnahmen entwickelt, die notwendig sind, um die Produktivität und damit auch den Lebensstandard unter den Bedingungen des demografischen Wandels zu erhalten und weiter zu steigern. Solche Maßnahmen sollten sich auf den pfleglichen Umgang und die systematische Weiterentwicklung des vorhandenen Humanvermögens, also des Erfahrungsschatzes älterer Arbeitnehmer beziehen. Im Mittelpunkt des Interesses steht die Situation in Deutschland, doch werden auch Erfahrungen aus anderen Ländern einbezogen.

**Programm: Zukunft**

Antworten auf den demografischen Wandel  
Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler (2011)  
ISBN: 978-3-8349-3430-7  
42,95 EUR

Der demografische Wandel ist nicht mehr aufzuhalten. Für die Arbeitswelt hat dies gravierende Folgen: Der harte Wettbewerb um Talente ist in vollem Gang. Zudem müssen Unternehmen mit immer älter werdenden Belegschaften umgehen. Dieses Buch zeigt, wie die demografiefeste Personalarbeit der ThyssenKrupp Steel AG in der Praxis aussieht. Es besteht aus den Handlungsfeldern Mitarbeiter binden und optimal einsetzen, Gesundheit, Arbeitssicherheit und Leistungsfähigkeit verbessern sowie Kompetenzen entwickeln. Das zugrundeliegende Konzept und seine Verankerung in der Praxis wurde mit dem "Fokus 50+Award" ausgezeichnet. Ein Konzept, das zur Nachahmung anregt und Unternehmen auf die Herausforderungen der näheren Zukunft vorbereitet.

**Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**

Probleme und Lösungsansätze  
Bertelsmann (2008)  
ISBN: 978-3-7639-1104-2  
17,50 EUR

Betriebe und Organisationen stehen zunehmend vor der Notwendigkeit, Strukturveränderungen und Innovationen mit alternden Belegschaften zu bewältigen. In Modellversuchen werden seit Jahren integrierte Lösungsansätze und Handlungskonzepte für den Umgang mit dem demografischen Wandel entwickelt und erprobt, die auf normativ-strategischer Ebene ebenso ansetzen wie auf der individuellen, sozialen und organisatorischen Ebene. Zur Bewältigung technologischer und organisatorischer Veränderungen in den Unternehmen werden Lernfähigkeit, Wissen und Erfahrung als entscheidende Ressource angesehen. Betriebe, die sich als lernende Organisationen verstehen, legen Wert auf den Erhalt und den Einsatz sowie auf die Vernetzung der vielfältigen Kompetenzen Älterer mit der Innovationsbereitschaft sowie dem aktuellen und neuartigen technischen Wissen Jüngerer.

Bohlander, Hanswalter ; Mühlbradt, Thomas ; Kivikas, Mart

**Ressource Wissen nutzen**

Wissensmanagement strategieorientiert entwickeln  
Bertelsmann (2011)  
ISBN: 978-3-7639-4671-6  
19,90 EUR

Der Handlungsleitfaden unterstützt Fach- und Führungskräfte in Unternehmen bei der Entwicklung und Einführung eines unternehmensstrategisch ausgerichteten Wissensmanagement. Einen Einstieg in das Thema ermöglichen zwei Instrumente, die im Rahmen der „FIT Initiative für den Wissenswettbewerb“ entwickelt wurden: 1) „easy knowledge“ stellt EDV-gestützt aufgabenbezogene Informationen im Unternehmen bereit. 2) „Wissensbilanz – Made in Germany“ ermittelt und kommuniziert die Stärken und Schwächen des betrieblichen Wissenskapitals. Modellbetriebe haben im Projekt „Zukunft Wissen“ – gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

(BMWi) – die beiden Instrumente integriert eingeführt und erprobt. Anhand zahlreicher Praxisbeispiele zeigen die Autoren Schritt für Schritt auf, wie die frei verfügbaren Werkzeuge für den eigenen Betrieb genutzt werden können.

Knauth, Peter

**Risikofaktor demografischer Wandel**

Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie

Symposium Publishing (2009)

978-3-939707-12-7

49,00 EUR

Hasler Roumois, Ursula

**Studienbuch Wissensmanagement**

Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen

UTB (2010)

ISBN: 978-3-8252-2954-2

19,90 EUR

Dieses Studienbuch behandelt alle Aspekte, wie eine Organisation ihre Ressourcen Information und Wissen gestalten und steuern kann. Es stellt ausgewählte Modelle vor, erläutert die wesentlichen Themen aus der Perspektive der Technologie, des Menschen und der Organisation und beleuchtet ihr Zusammenwirken in der konkreten Wissensarbeit mit dem Ziel, intelligente Organisationsstrukturen und Arbeitsbedingungen zu schaffen. Ursula Hasler Roumois ist Professorin an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Ihre Forschungsschwerpunkte sind Wissensmanagement, Wissenskommunikation und Online-Kommunikation.

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

**Trends der Weiterbildung**

DIE-Trendanalyse 2010

Bertelsmann (2010)

ISBN: 978-3-7639-4242-8

34,90 EUR

Das Interesse an Bildungsberichten hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Auch in der bildungspolitischen Debatte gewinnen Forschungsergebnisse immer mehr an Bedeutung. Der Bereich der Weiterbildung kommt in dieser Entwicklung jedoch nach wie vor deutlich zu kurz.

Die vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen (DIE) herausgegebene Trendanalyse 2010 versucht diese Lücke zu schließen. Der Report wertet Daten zu unterschiedlichen Bereichen der Weiterbildung aus – vom Lehrpersonal über die Nutzung von Angeboten bis zur Frage der Finanzierung. Auf dieser Grundlage gelangt der Bericht zu einer umfassenden Beschreibung der Weiterbildung im Jahr 2010.

Das Buch richtet sich an Akteure aus Praxis, Politik und Forschung. Es liefert eine empirische Grundlage dafür, wie künftige Entwicklungen in der Weiterbildung einzuschätzen sind und wie Verantwortliche sie beeinflussen können.

### **wbmonitor 2011: Weiterbildungsanbieter im demographischen Wandel**

Bundesinstitut für Berufsbildung (2012)

Jeweils rund ein Viertel der Weiterbildungsanbieter will innerhalb der nächsten fünf Jahre Angebote zur Qualifizierung für altersgerechtes Arbeiten im Betrieb, zum Transfer des Erfahrungswissens ausscheidender Mitarbeiter oder zur erfolgreichen Bewältigung des demografischen Wandels in Betrieben einführen. Dies geht aus dem aktuellen wbmonitor Demografische Entwicklung erreicht Weiterbildungsmarkt WBMONITOR 2011 des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen (DIE) hervor. An der Umfrage beteiligten sich 1.700 Weiterbildungsanbieter.

Im Rahmen der Studie wird alljährlich auch der Klimawert ermittelt, der die wirtschaftliche Stimmung in der Weiterbildungsbranche misst. Er ist 2011 im Vergleich zu 2010 insgesamt positiv und stabil geblieben. Dennoch: Während betrieblich finanzierte Anbieter von einer glänzenden Geschäftsentwicklung berichten, ist der Klimawert der von der Arbeitsagentur finanzierten Anbieter erstmals so stark gesunken, dass er negativ ausfällt. Eine künftige Besserung wird indes nicht erwartet.

### **Weiterbildung älterer Menschen im demographischen Wandel**

internationale Perspektiven

Bertelsmann (2010)

ISBN: 978-3-7639-1984-0

14,90 EUR

Die Industrieländer sind in besonderer Weise von der Alterung ihrer Gesellschaften betroffen. Strategien zur Anpassung an den demografischen Wandel fokussieren dabei stets auf den Beitrag der Weiterbildung, um Individuen und Organisationen auf die kommenden Veränderungen vorzubereiten.

Diese Ausgabe des REPORT soll sowohl Bildungsthemen des Übergangs von der Arbeits- zur Nacherwerbsphase als auch Möglichkeiten der Verbesserung der gesellschaftlichen Partizipation älterer Menschen behandeln.

Zimmermann, Hildegard

### **Weiterbildung im späteren Erwerbsleben**

Empirische Befunde und Gestaltungsvorschläge

Bertelsmann (2009)

ISBN: 978-3-7639-1132-5

27,90 EUR

Seit Jahren ist die Förderung lebenslangen Lernens eine zentrale bildungspolitische Forderung. Das Forschungsprojekt Weiterbildungskonzepte für das spätere Erwerbsleben (WeisE) des Bundesinstituts für Berufsbildung untersucht die innerbetriebliche Umsetzung dieser Forderung ebenso wie den selbsteingeschätzten Weiterbildungsbedarf älterer Beschäftigter. Auf der Grundlage von schriftlichen Befragungen, Fallstudien und Ergebnissen aus anderen Projekten identifiziert die Studie Handlungsfelder und entwickelt Leitlinien zu ihrer Gestaltung.

Schmidt, Bernhard

**Weiterbildung und informelles Lernen älterer Arbeitnehmer**

Bildungsverhalten. Bildungsinteressen. Bildungsmotive

VS Verlag für Sozialwissenschaften (2009)

ISBN: 978-3-531-17036-7

39,90 EUR

Vor dem Hintergrund demografischer Veränderungen der Bevölkerungsstruktur und einem zu erwartenden Anstieg älterer MitarbeiterInnen in Unternehmen und Betrieben, steht die berufliche Weiterbildung von ArbeitnehmerInnen über 50 mehr denn je im Fokus von Wissenschaft und Politik. Auf der Basis umfangreicher quantitativer und qualitativer Daten zeigt dieses Buch, wie sich ältere Erwerbstätige weiterbilden und welche Faktoren die Entscheidung für oder gegen eine Weiterbildungsteilnahme beeinflussen. Dabei werden verschiedene Typen von älteren Erwerbstätigen aufgrund ihrer Bildungsmotive unterschieden. Theoretisch stützt sich die Auswertung auf motivations- und interessenstheoretische Konzepte sowie andragogische Modelle und insbesondere auf eine Heuristik zu Bildungserträgen in Form von Human-, Sozial- und Identitätskapital.

**Wie Zukunftstrends unseren Arbeitsmarkt verändern**

Zahlen, Daten und Fakten zur Entwicklung der Arbeitswelt in Deutschland

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2012)

In den vergangenen Jahrzehnten haben große strukturelle, gesellschaftliche und technologische Veränderungen zu einem grundlegenden Wandel in der Arbeitswelt geführt. Damit stehen Unternehmen vor neuen Herausforderungen. Zugleich haben sich auch die Anforderungen und Bedürfnisse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gewandelt.

Mit Blick auf Entwicklungen wie den demografischen Wandel, den steigenden Fachkräftebedarf und den globalen Wettbewerb sowie den damit verbundenen Innovationsdruck müssen Arbeitgeber Strategien entwickeln, um auf den Märkten von morgen ihre Position zu wahren und auszubauen. Gleichzeitig sind sie gefordert, die Arbeitsbedingungen attraktiv, stabil und gesund erhaltend zu gestalten, um qualifizierte Mitarbeiter innen und Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden.

Durch die zunehmende Auflösung klassischer Rollenbilder gewinnt dabei die Vereinbarkeit von Familie und Beruf immer stärker an Bedeutung. Mehr und mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wünschen sich flexible Arbeitszeitmodelle oder nehmen diese bereits in Anspruch. Auch steigt die Zahl Beschäftigter, die in Teilzeit arbeiten.

Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit soll entlastend auf die Nachfrage nach Arbeitskräften wirken. Sie erfordert jedoch auch größere Anstrengungen im Hinblick auf den Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten. Kompetenzentwicklung und Weiterbildung werden angesichts zunehmender spezifischer Anforderungen in vielen Berufen, eines steigenden Bedarfs nach Flexibilität und Einsatzbreite sowie der längeren Lebensarbeitszeit zu einem immer wichtigeren Faktor.

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit richtet den Blick auf diese und weitere zentrale Aspekte des Arbeitslebens in Deutschland. Sie zeigt wesentliche Entwicklungen auf und macht deutlich, vor welchen Herausforderungen Unternehmen in Zukunft stehen.

Göbel, Christian ; Zwick, Thomas

**Which Personnel Measures are Effective in Increasing Productivity of Old Workers?**

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (2010)

Mit gezielten Personalmaßnahmen sind Unternehmen gerüstet für den demografischen Wandel. Der Anteil Älterer an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutscher Unternehmen nimmt seit Jahren stetig zu und wird weiter steigen. Um Produktivitätseinbußen zu vermeiden, setzen schon jetzt viele Betriebe auf Personalmaßnahmen speziell für ältere Mitarbeiter. Und das mit gutem Grund: Ältere sind erheblich leistungsfähiger, wenn sie in Teams mit jüngeren Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten, ihr Arbeitsplatz altersgerecht ausgestattet ist und die Tätigkeiten ihre Stärken berücksichtigen. Dies sind zentrale Ergebnisse einer Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW).

In der Studie wird erstmals repräsentativ für die deutsche Wirtschaft untersucht, ob speziell auf ältere Beschäftigte über 50 Jahren zugeschnittene Personalmaßnahmen deren Produktivitätsbeitrag im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten verbessern und ob damit auf lange Sicht Produktivitätseinbußen der Unternehmen auf Grund der verstärkten Alterung der Erwerbsbevölkerung entgegen gewirkt werden kann. Dazu betrachtet die Studie den Einfluss älterer Mitarbeiter auf die Unternehmensproduktivität in Unternehmen, die gezielte Personalmaßnahmen für Ältere einsetzen im Vergleich zu Unternehmen, die solche Maßnahmen nicht anwenden.

Potzmader, Beate

### **Das Wissen der Alten**

Wissensmanagement im demografischen Wandel

Diplomica Verlag (2012)

ISBN: 978-3-8428-7987-4

48,00 EUR

Die demografische Entwicklung steht in Österreich in den kommenden Jahren und Jahrzehnten einem starken Wandel gegenüber. Damit ist auch die Veränderung der altersmäßigen Verteilung der erwerbstätigen Personen verbunden. Die jüngeren Jahrgänge schrumpfen, die Anzahl der älteren Personen nimmt kontinuierlich zu. Für Unternehmen werden die Bildung und Weiterbildung sowie das Wissen der älteren MitarbeiterInnen zu zentralen Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit. Inner- und außerbetriebliche Ausbildungsmaßnahmen sowie die Innovationsbereitschaft der Betriebe und Beschäftigten werden ebenso zukünftig eine größere Rolle spielen.

Im vorliegenden Buch wurde am Beispiel von vier ‚Nestor‘-zertifizierten Organisationen qualitativ untersucht, in welcher Form Unternehmen das Wissen älterer MitarbeiterInnen nutzen und die Wissensweitergabe fördern. Ebenso wird diskutiert, welche Aus- und Weiterbildungsangebote den MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen. Ältere Menschen lernen anders als die Jungen, darauf muss mit unterschiedlichen Bildungsmaßnahmen Rücksicht genommen werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die befragten Unternehmen für dieses Thema bereits sensibilisiert sind. Sie setzen sich damit auseinander, welche Konsequenzen die Verteilung des Alters ihrer MitarbeiterInnen auf die laufende Arbeit hat und treffen Verbesserungsmaßnahmen. Allerdings stellen die befragten Unternehmen aufgrund ihrer ‚Nestor‘-Zertifizierung sicherlich eine Ausnahme in der österreichischen Unternehmenslandschaft dar.

### **Wissen erfolgreich weitergeben**

Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel

Pabst Science Publishers (2011)

ISBN: 978-3-89967-746-1

20,00 EUR

Probst, Gilbert ; Raub, Steffen ; Romhardt, Kai

**Wissen managen**

Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen

Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler (2010)

ISBN: 978-3-8349-1903-8

59,95 EUR

Dieses Standardwerk zum Thema Wissensmanagement - jetzt in der 6., überarbeiteten Auflage - zeigt an Fallbeispielen aus namhaften Unternehmen, wie der sinnvolle und innovative Einsatz von Wissen den Vorsprung von Spitzenunternehmen sichert. Neu in dieser Auflage sind vor allem Ausführungen zu Wissensverlusten durch Downsizing, zur Bedeutung von Social Software und des demografischen Wandels für Wissensmanagement und zum Management von Communities of Practices. Mit neuen Fallbeispielen und aktuellen Untersuchungsergebnissen.

**Wissensarbeit im demografischen Wandel**

Wissensgewinnung und Wissenserhaltung durch präventive lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung als Kernaufgabe des Wissensmanagement

Technische Uni Dresden (2011)

ISBN: 978-3-86780-210-9

1,50 EUR

Schuster, Martina

**Wissensmanagement als eine Konsequenz des demographischen Wandels**

Praxisbeispiele für Bildungseinrichtungen (2011)

ISBN: 978-3-640-99956-9

15,99 EUR

North, Klaus

**Wissensorientierte Unternehmensführung**

Wertschöpfung durch Wissen

Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler (2010)

ISBN: 978-3-8349-2538-1

49,95 EUR

In seinem Lehrbuch demonstriert Klaus North anhand einer Vielzahl von Praxisbeispielen, wie wissensorientierte Unternehmensführung und das Management von Wissensressourcen erfolgreich umgesetzt werden können.

Die 5. Auflage bringt das Buch auf den aktuellen Stand der akademischen Diskussion und praktischen Anwendung. Folgende Themen wurden neu aufgenommen: Enterprise 2.0 - wie soziale Software die Wissensteilung verändert; Kooperation in und zwischen Organisationen; Neue Formen des Lernens und der Kompetenzentwicklung; Die Wissensorganisation gestalten: neues praxiserprobtes Implementierungsmodell auf Basis der Wissenstreppe; Wissensbilanz: die aktuellen Entwicklungen; Führung von Wissensarbeitern.

Flato, Erhard ; Scheibe, Reinhold

E-Book WISO + Inhaltsverz.

**Zukunftsweisendes Personalmanagement**

Herausforderung demografischer Wandel: Fachkräfte gewinnen, Talente halten und Erfahrung nutzen

mi-Wirtschaftsbuch (2009)

ISBN: 978-3-636-03130-3

### **Aufsätze in Zeitschriften / Sammelwerken**

Moraal, Dick (2009)

**Ältere Beschäftigte und betriebliche Weiterbildung**

In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2009 : Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn, S. 252-254

**Ältere Mitarbeiter besser weiterbilden**

In: Wirtschaft & Weiterbildung, Vol. 20, Heft 04/2011, S. 56-58

Eine Studie der Universität Augsburg zeigt, dass es einen eindeutigen Bedarf an beruflichen, altershomogenen Weiterbildungsmaßnahmen gibt. Wie auf Basis dieser Untersuchung gute, altersspezifische Bildungskonzepte aussehen können, beschreibt Prof. Dr. Peter Schettgen, der Leiter des ZWW Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) der Universität Augsburg ([www.zww.uni-augsburg.de](http://www.zww.uni-augsburg.de)) in diesem Fachartikel.

Elmerich, Kathrin ; Karl, Dorothee ; Knauth, Peter (2009)

**Alternsgerechte Qualifizierung**

In: Knauth, Peter / Elmerich, Kathrin / Karl, Dorothee (Hrsg.), Risikofaktor demografischer Wandel – Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie, Düsseldorf, S. 147–197

Stettes, Oliver (2009)

**Altersbilder in deutschen Industrieunternehmen und Personalpolitik für ältere Beschäftigte**

In: IW-Trends, Heft 4/2009, S. 31-46

Die Unternehmen in der Industrie und deren Verbundbranchen pflegen ein eher positives Bild von älteren Beschäftigten. Dies ist das Ergebnis einer Befragung von rund 1.350 Unternehmen im Rahmen des IW-Zukunftspanels im Auftrag der sechsten Altenberichtscommission. Das Image von 50-jährigen oder älteren Arbeitnehmern ist umso besser, je größer der Anteil dieser Personengruppe in der Belegschaft ist. Es bleibt allerdings offen, ob ein negatives Altersbild auf schlechte Erfahrungen der Unternehmen mit Arbeitnehmern 50plus zurückzuführen ist oder ob hier lediglich überholte allgemeine Altersstereotype wirken. Die Altersbilder haben einen erheblichen Einfluss auf die

personalpolitische Praxis in den Betrieben. Die Wahrscheinlichkeit, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt zu einer Einstellungshürde für ältere Bewerber werden, steigt, wenn die Unternehmen grundsätzliche Zweifel an der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter hegen. Für die Einbindung in interne Prozesse ist hingegen die Wahrnehmung wichtig, ob Mitarbeiter im Alter von 50 Jahren oder mehr noch leistungsbereit sind. Mittlerweile bietet ein relativ großer Anteil von Unternehmen Fördermaßnahmen an, die speziell auf die Bedürfnisse älterer Beschäftigter ausgerichtet sind. Dabei spielen Maßnahmen zur Sicherung des Know-how-Transfers derzeit die wichtigste Rolle.

Koepp, Ingo

**Altersfluktuation, Qualifikationsstruktur und Personalentwicklung: Ergebnisse aus der GdW-Jahresstatistik**

In: Die Wohnungswirtschaft, Heft 5/2012, S. 48-49

Hofmann, Josephine ; Karge, Gabriele (2011)

**Ansätze zur Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung** : Lernen im Alter: Wer früh damit beginnt, kommt weiter

In: Personalführung : für alle, die Personalverantwortung tragen. - (2011), H. 3, S. 62-68

Stefan Koscheck ; Hans-Joachim Schade (2010)

**Bedeutung der Zielgruppe Ältere (50+) für Weiterbildungsanbieter - eine Frage der regionalen Altersstruktur?**

In: Erwachsenenbildung im demographischen und sozialen Wandel : Dokumentation der Jahrestagung der Sektion Erwachsenenbildung der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft vom 24. bis 26. September 2009 an der Hochschule für Philosophie München, der Ludwigs-Maximilians-Universität München und der Universität der Bundeswehr München / Christiane Hof [Hrsg.] ; Joachim Ludwig [Hrsg.] ; Burkhard Schäffer [Hrsg.]. - Baltmannsweiler. - (2010), S. 105-118

ISBN 978-3-8340-0803-9

Der Beitrag untersucht, wie sich die demografische Entwicklung in Deutschland auf Weiterbildungsanbieter auswirkt. Er konzentriert sich auf die Zielgruppe Ältere 50+, die durch ihren zunehmenden Bevölkerungsanteil in unmittelbarem Zusammenhang zum demografischen Wandel steht. Auf der Basis von wbmonitor Umfragedaten wird der Frage - 9 - nachgegangen, inwieweit die Bedienung der Zielgruppe "Ältere" mit der regionalen Altersstruktur korrespondiert. Basierend auf der Annahme, dass sich demografischer Wandel vor allem in Verschiebungen der Zielgruppenstruktur bemerkbar macht, wird analysiert, inwieweit Ältere für Weiterbildungseinrichtungen eine Zielgruppe von wachsender Relevanz sind. Die Autoren vermuten, dass Regionen mit einem hohen Bevölkerungsanteil Älterer häufiger von Weiterbildungsanbietern bedient werden als jüngere Regionen. Die Ergebnisse bestätigen insgesamt die starke Abhängigkeit vom regional unterschiedlichen Verlauf demografischen Wandels, gemessen am regionalen Bevölkerungsanteil Überfünfzigjähriger. Mit zunehmendem Anteil Älterer bieten Weiterbildungsanbieter häufiger Angebote für diese Zielgruppe an. Im Beitrag wird zunächst das methodische Vorgehen der Bildung von Altersregionen beschrieben, bevor die deskriptiven und multivariaten Ergebnisse der Untersuchung dargestellt und abschließend mögliche Auswirkungen auf die Organisation von Weiterbildung diskutiert werden.

Bellmann, Lutz ; Leber, Ute (2011)

**Betriebliche Weiterbildung Älterer als Strategie zur Sicherung des Fachkräftebedarfs**

In: Sozialer Fortschritt : unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik. - 60 (2011), H. 8, S. 168-175

Betriebe haben verschiedene Möglichkeiten, einem bestehenden oder zu erwartenden Fachkräftebedarf zu begegnen. Eine dieser Strategien besteht darin, ältere, qualifizierte Mitarbeiter im Betrieb zu halten. Weiterbildung ist dabei ein wichtiges Mittel, um die Beschäftigungsfähigkeit aufrecht zu erhalten und die Qualifikationen den neuesten Entwicklungen anzupassen. Der Beitrag gibt einen näheren Einblick in das Weiterbildungsverhalten von Betrieben Älteren gegenüber, wobei insbesondere der potenzielle Einfluss von Rekrutierungsschwierigkeiten thematisiert wird. Empirische Analysen auf Basis der Daten des IAB-Betriebspanels zeigen, dass Betriebe eher dann in das Humankapital ihrer älteren Mitarbeiter investieren, wenn sie befürchten, ihren Qualifikationsbedarf auf dem externen Arbeitsmarkt nicht decken zu können.

Bellmann, Lutz ; Pahnke, Andre ; Stegmaier, Jens (2010)

**Betriebliche Weiterbildung und Beschäftigungsstabilität Älterer : Bleiben Geförderte länger?**

In: IAB-Forum : das Magazin des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. - (2010), H. 1, S.30-35

Berufliche Weiterbildung ist eine wichtige Voraussetzung, um die Beschäftigungsquote Älterer zu erhöhen. Allerdings muss es sich für den einzelnen Betrieb auch lohnen, in die Weiterbildung seiner älteren Beschäftigten zu investieren. Betriebe, die dies tun, dürften daher ein hohes Interesse haben, diese Beschäftigten zu halten. Tatsächlich zeigen Daten aus dem IAB-Betriebspanel zumindest für Ostdeutschland, dass mit der Weiterbildungsaktivität auch die Beschäftigungsstabilität der Älteren steigt. In Westdeutschland allerdings wird dieser Effekt durch andere Faktoren überlagert.

Bellmann, Lutz ; Pahnke, Andre ; Stegmaier, Jens (2009)

**Betriebliche Weiterbildung und die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer**

In: Empirische Pädagogik : Zeitschrift zu Theorie und Praxis erziehungswissenschaftlicher Forschung. - 23 (2009), H. 4, S. 431-459

Der Beitrag betrachtet den Zusammenhang zwischen betrieblicher Weiterbildung für ältere Beschäftigte und der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer, der anhand eines eigens aufbereiteten Linked-Employer-Employee-Datensatzes des Nürnberger Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung untersucht wird. Dabei wird auf betrieblicher Ebene mittels OLS-Regressionen der Einfluss der Weiterbildung auf die betriebliche Wachstumsrate älterer Beschäftigter analysiert. Auf Personenebene untersuchen wir den Zusammenhang der Weiterbildung auf die Beschäftigungsdauer der älteren Beschäftigten anhand von Piecewise-Constant-Exponential-Hazard-Modellen. Die Analyse bestätigt die vermuteten Zusammenhänge für Ostdeutschland, wobei die Ergebnisse auf Personenebene unerwartete, aber erklärbare Effekte für Westdeutschland ergeben.

Grunau, Philipp (2012)

**Betriebliche Weiterbildung und Weiterbildungsquote**

In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), **Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2012**. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bonn, S. 294-295.

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat auf Basis des IAB-Betriebspanels das betriebliche Weiterbildungsgeschehen in Deutschland analysiert. Dabei wird zur Erhebung der Paneldaten des Betriebspanels eine Stichprobe aus allen Betrieben der Bundesrepublik Deutschland mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten gezogen. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zu den Indikatoren Weiterbildungsbeteiligung und Weiterbildungsquote dargestellt. Bislang wurden die Daten zur Weiterbildung in einem zweijährigen Rhythmus erhoben, seit 2008 erfolgt jedoch eine jährliche Abfrage.

Piorr, Rüdiger ; Reckermann, Andreas ; Riese, Christian (2006)

Damit Know-How und Erfahrungen nicht in Rente gehen : Konzepte für den systematischen Wissenstransfer zwischen den Generationen

In: Personalführung, Jg. 39, H. 7, S. 82-88.

Der demografische Wandel wird noch in vielen Unternehmen unterschätzt. Frühverrentung sorgt häufig für eine 'Verjüngung' der Belegschaften, später stellt sich dann meist heraus, dass mit der Verrentung auch das Know-how einer ganzen Generation in den Ruhestand gegangen ist. Dass dies nicht zwangsläufig so sein muss, zeigen die Autoren anhand eines Beispiels aus der Praxis.

Seemann, S. (2010)

**Es ist vier vor Zwölf: Demographischer Wandel und berufliche Qualifizierung** – Handlungsoptionen werden zu Handlungsnotwendigkeiten

In: Kröcher, U., Schwab, H., & Tute, W. (Hrsg.). Weiterbildung in Unternehmen zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Trends aus Niedersachsen und Bremen. Oldenburg: BIS Verlag der Universität Oldenburg. S.59-79.

Moraal, Dick (2009)

**Differenzierte Förderung älterer Beschäftigter angesichts demografischer Herausforderungen**

In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis : BWP. - 38 (2009), H. 1, S. 34-37

Zwick, Thomas (2012)

**Effektivität der Weiterbildung aus Sicht älterer Beschäftigter**

In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), 41 (1), 15-18.

Huber, Martina (2009)

**Frauen ab 50 \* Bedürfnisse und betriebliche Barrieren im Bereich der beruflichen Weiterbildung**

In: B. Blättel-Mink & C. Kramer (Hrsg.), Doing Aging - Weibliche Perspektiven des Älterwerdens, Baden-Baden: Nomos Verlagsges., S. 127-138.

Im Folgenden soll untersucht werden, inwieweit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an der Form des lebenslangen Lernens teilhaben und welche Erwartungen sie damit verbinden. Außerdem sollen Gründe identifiziert werden, die gegen eine Teilnahme an beruflicher Weiterbildung sprechen. Hierbei soll aufgrund der alternden Gesellschaft durch den Demographischen Wandel ein ausführlicher Blick auf die Beschäftigten im Alter von 50 Jahren oder älter geworfen werden, wobei besonders die Gruppe der weiblichen Erwerbsbevölkerung untersucht werden soll. Welche Chancen oder auch Benachteiligungen erfahren Frauen ab 50 im Bereich der beruflichen Weiterbildung?

Inwieweit spielt das Alter von Frauen in Betrieben unterschiedlicher Größe und Branche bei der Teilnahme an beruflicher Weiterbildung im Vergleich zu jüngeren Frauen oder gleichaltrigen Männern eine Rolle? Wie zufrieden sind Frauen ab 50 mit dem Angebot an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen? Was sind Motive für eine Nicht-Teilnahme an Maßnahmen beruflicher Weiterbildung?"

Heinrich, Norbert ; Walther, Sonja (2010)

**Führungskräfte 50+: eine Herausforderung für die Personalentwicklung**

Die Wohnungswirtschaft, Heft 5/2010, S. 40-41

Bobka, Gabriele u.a. (2012)

**Personalentwicklung Mangelware**

In: Immobilienwirtschaft, Heft 6/2012, S.19-25

Naegele, G. ; Sporket, M. (2010)

**Perspektiven einer lebenslauforientierten Älteren-Arbeitnehmer-Politik**

In: Naegele, G. (Hrsg.). Soziale Lebenslaufpolitik. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 449-474.

Shahron Williams Van Rooij (George Mason University), (2012)

**Training Older Workers: Lessons Learned, Unlearned, and Relearned**

In: Human Resource Management, Vol. 51, No. 2, 281-298.

Notwendigkeit altersbezogenen Trainings

Aufgrund des demografischen Wandels sind Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen gefragt, die insbesondere auf die Bedürfnisse von älteren Beschäftigten zugeschnitten sind. Bisherige Studien zu Wirkung und Design von Trainings, die das Alter der Teilnehmer berücksichtigen, führen zu unklaren und teilweise kontroversen Ergebnissen. So wurden ältere Beschäftigte oft als homogene Gruppe betrachtet (lehnt Veränderungen ab, weist eine geringere Lernfähigkeit auf, kognitive und physische Fähigkeiten nehmen mit dem Alter ab). Dies können psychologische Studien nicht bestätigen. Empirische Studien zeigen vielmehr, dass stetiges Lernen den Alterungsprozess sogar verlangsamt. Deshalb hat Van Rooij die Kluft zwischen der Empfehlung der Forschungsliteratur und der beobachteten Evidenz untersucht: Vielfach werden altersbezogene Generalisierungen hinsichtlich der Lernfähigkeiten als Basis für das Trainingsdesign verwendet. Die Rolle von Kontext und Inhalt für das Training wurde kaum betrachtet. So bleibt häufig unklar, an welche Personen sich das Training richtet, wenn von "älteren Beschäftigten" die Rede ist (z. B. 40+, 50+ oder 60+). Die Definition über das chronologische Alter erscheint unzureichend; effektiver sind Trainings, die Kohorten von Generationen (z. B. geburtenstarke Generation, Generation X/Y) in ihrem Design berücksichtigen. Van Rooij kritisiert die Betrachtung von älteren Beschäftigten als homogene Gruppe, da sich Personen innerhalb dieser Gruppe hinsichtlich Geschlecht, Gesundheit, Herkunft und Erfahrung deutlich unterscheiden können. Auch basiert der Großteil der Erkenntnisse auf Laboruntersuchungen unter kontrollierten Verhältnissen; Lernkontext (Arbeitsumfeld) und der vermittelte Inhalt tragen jedoch entscheidend zum Trainingserfolg bei. Van Rooij schlägt daher vor, Trainingsbedarf und -inhalt mit Bezug zu den weiterzubildenden Personen konkret zu ermitteln. Personalverantwortliche sollten alle zur Verfügung stehenden Daten (z. B. Demografie, Verhalten der Beschäftigten) nutzen,

um den genauen Weiterbildungsbedarf zu definieren. Auch eine Investition in die Messbarkeit des altersbezogenen Trainingserfolgs ist für die Beurteilung des Trainingsnutzens unerlässlich.

Zimmermann, Gerd

**Warum ältere Mitarbeiter unersetzlich sind**

In: Creditreform, Heft 8/2010, S. 12

Flüter-Hoffmann, C. (2010)

**Der Weg aus der Demographie-Falle – Lebenslauforientierte Personalpolitik**

In: Naegele, G. (Hrsg.). Soziale Lebenslaufpolitik. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 411-428.

Frai, Pascal ; Thiehoff, Rainer (2011)

**Wenn das Wissen in Rente geht**

In: Wissensmanagement, Heft 3/2011, S. 38-40

Das Jahr 2010 markiert am europäischen Arbeitsmarkt so etwas wie eine demografische Zeitenwende. Erstmals lag die Zahl der potenziellen Ruheständler (Altersklasse 60 – 64 Jahre) in Europa erkennbar über der Zahl der potenziellen Berufseinsteiger (Altersklasse 15 – 19 Jahre). Arbeitsmarktexperten sprechen von einer Nachwuchslücke von rund 220.000 Personen. Bedingt durch den Renteneintritt der Babyboomer (Jahrgänge 1955 – 1967) in den kommenden zwei Jahrzehnten wird diese Nachwuchslücke auf 8,3 Millionen bis zum Jahre 2030 anwachsen. Bei unveränderten Rahmenbedingungen ist trotz eines leichten Wachstums der Gesamtbevölkerung der EU ein struktureller Fachkräftemangel vorprogrammiert. Lässt sich die Nachwuchslücke nicht schließen, wird es schwer, im internationalen Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben. Innovationsfähigkeit, wirtschaftliches Wachstum und sozialer Wohlstand sind in hohem Maße gefährdet.

Verworn, Birgit ; Hipp, Christiane (2012)

**Das Wissen älterer Beschäftigter - Vorbereitung auf den demografischen Wandel und ungenutzte Potenziale**

In: Industrie Management, Nr. 3, 2012, 75-78

Bereits heute sind mittelständische Unternehmen in wenig attraktiven Regionen mit alternden Belegschaften und Fachkräftemangel aufgrund fehlenden Nachwuchses konfrontiert. Das Statistische Bundesamt erwartet besonders einschneidende Veränderungen der Altersstruktur der deutschen Erwerbspersonen in den Jahren zwischen 2017 und 2024. Wie sollen sich Unternehmen auf die Veränderungen vorbereiten? Handelt es sich dabei um eine reine Pflichtübung oder lassen sich sogar zusätzliche Potenziale nutzen? Aktuelle empirische Ergebnisse aus dem deutschsprachigen Raum geben Hinweise.

Bader, Kristine ; Riese, Christian ; Piorr, Rüdiger (2009)

**Wissen und Erfahrungen älterer Beschäftigter vererben : ein Modell zum intergenerativen Wissenstransfer in Unternehmen**

In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis : BWP - 38 (2009), H. 1, S. 38-41

Kirschten, Uta (2010)

**Wissensmanagement im demografischen Wandel : Herausforderung und Bedeutung für das Personalmanagement**

In: Preißing, Dagmar (Hrsg.). Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel.

München: Oldenbourg, S.227 - 278

Die demografische Entwicklung zeigt ein dramatisches Bild - eine alternde und schrumpfende Bevölkerungsentwicklung. Gerade Unternehmen sind hiervon in höchstem Maße betroffen. Sie sind bereits aktuell und insbesondere in Zukunft mit einem Mangel an Fachkräften sowie alternden Belegschaften konfrontiert. Mehr denn je wird es demnach erforderlich sein, das bislang nicht genutzte Arbeitskräftepotenzial und damit auch verstärkt die Arbeitskraft Älterer länger und effizient einzusetzen. Es gilt, die Leistungsfähigkeit und Motivation älterer Arbeitnehmer zu fördern und einem Verlust an Erfahrungswissen entgegenzuwirken. Gleichzeitig sollen junge Fachkräfte im globalen Wettbewerb um die Besten gefunden und gebunden werden. Die Herausforderung, auch in Zukunft innovations- und wettbewerbsfähig zu bleiben, veranlasst Unternehmen verstärkt, sich mit dem demografischen Wandel und seinen Folgen auseinander zu setzen.

Das Buch beschäftigt sich daher mit jenen personalpolitischen Handlungsfeldern, die von der demografischen Entwicklung besonders betroffen sind. Es werden, basierend auf der Theorie, allgemeine Lösungsansätze für die Bewältigung des demografischen Wandels im Personalmanagement entwickelt. Ein praxisorientierter Teil in Form von Fallbeispielen soll den Transfer zwischen Theorie und Praxis erleichtern. Fallstudien und Fragenkomplexe festigen das erworbene Wissen.

**Wohnungsunternehmen müssen auf breiter Front Personalentwicklungskonzepte aufstellen:**

Interview zu aktuellen Fragen der Personalentwicklung sowie Aus- und Weiterbildung

In: Die Wohnungswirtschaft, Heft 5/2011, S. 48-50

**»Die Jungen laufen schneller – aber die Alten kennen die Abkürzungen«**