

Fit für den demografischen Wandel?

Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis

Martina Zölch · Anja Mücke

(Hrsg.)

2., vollständig
überarbeitete Auflage



■ Haupt

Sonderdruck

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Fit für den demografischen Wandel?	13
Fit für den demografischen Wandel? Herausforderungen und Säulen eines demografiegerechten Personalmanagements.	13
<i>Anja Mücke & Martina Zölch</i>	
2 Wissen, wo das Unternehmen steht	35
Altersstrukturanalyse im Unternehmen	37
<i>Anja Mücke</i>	
Praxisbericht VBS: Die Altersstrukturanalyse als Ausgangspunkt des Demografiemanagements	50
<i>Jorge Kühni & Andreas Lüthi</i>	
AGE-R-Profiler – der Fragebogen zur dokumenten- und kennzahlenbasierten Selbstanalyse	63
<i>Martina Zölch</i>	
3 Die Personalstrategie demografiegerecht ausrichten	81
Personalstrategieentwicklung und Monitoring von Personalrisiken im Zeichen des demografischen Wandels	83
<i>Martina Zölch</i>	
Praxisbericht Suva: Generationenmanagement als Teil der HRM-Strategie	109
<i>Interview mit Wolfgang Pfund</i>	
Praxisbericht Unternehmerverband Holzbau Schweiz: Generationenmanagement in der Holzbaubranche.	115
<i>Hans Rupli</i>	

4	Wissen, wo die Mitarbeitenden stehen	123
	Standortbestimmung – Kernelement einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung . . .	125
	<i>Anita Graf</i>	
	Praxisbericht Würth International AG : Die Aus- und Weiterbildung hat bei uns einen hohen Stellenwert	148
	<i>Interview mit Daniela Angius</i>	
	Praxistool Laufbahnkoffer Pflege: Laufbahnperspektiven eröffnen und Personalerhalt fördern	152
	<i>Jonas Konrad</i>	
5	Führungskräfte qualifizieren	161
	Sensibilisieren und Qualifizieren im Rahmen der Führungskräfteentwicklung	163
	<i>Anja Mücke</i>	
6	Von Beispielen «Guter Praxis» lernen	201
	«Gute Praxis» eines demografiegerechten Personalmanagements.	203
	<i>Noémi Swoboda & Martina Zölch</i>	
	Praxisbericht Kambly SA : Ein Demografie-Check-up hilft, sich rechtzeitig für die Zukunft zu rüsten	233
	<i>Jürg Aemmer</i>	
7	Den Folgen des demografischen Wandels begegnen – Praxistrends . . .	239
	Sich auf dem Arbeitsmarkt mit Employer Branding erfolgreich positionieren	241
	<i>Corinne Scheiwiler & Maximilian Siessegger</i>	
	Praxisbericht Kanton Luzern: Die Positionierung als Arbeitgeber stärken	263
	<i>Monika Studer</i>	
	Nachwuchssicherung im Kontext von Fachkräftemangel und Generation Y	271
	<i>Peter Kels, Andrea Gurtner & Frank E. P. Dievernich</i>	
	Praxisbericht VBZ: Die Generation Y und die jungen Alten halten.	289
	<i>Interview mit Heinz Hof</i>	
	Neue Wege in der Rekrutierung gehen – Talent Relationship Management und Analyse von Stakeholder-Netzwerken	294
	<i>Dörte Resch & Michael Sitte</i>	
	Praxisbericht Kanton Aargau: Die Qualifikation zählt, nicht das Alter	316
	<i>Urs Schmid</i>	

Praxisbericht Hotelcard: Für uns ist ein guter Mix aus jung und alt unerlässlich	328
<i>Interview mit Marc Koller</i>	
Praxisbericht Polytronic: Wir schätzen die Qualitäten älterer Mitarbeitender	330
<i>Interview mit Sandra Koch</i>	
Die Gunst der Stunde? «Potenzial Frau» in der Demografiedebatte	333
<i>Nathalie Amstutz</i>	
Praxisbericht Fachstelle UND : Es gibt keine Patentrezepte für Familienfreundlichkeit im Betrieb. Familienfreundlichkeit gelingt nur mit massgeschneiderten Lösungen.	349
<i>Interview mit Daniel Huber</i>	
Praxisbericht AXA Winterthur: Flexible Arbeitsmodelle als Trumpfkarte.	355
<i>Yvonne Seitz & Mirijam Bamberger</i>	
Alter, Arbeit und betriebliche Gesundheitsförderung.	364
<i>Jasmin Nef & Martina Zölch</i>	
Praxistool Arbeitsbewältigungs-Coaching®: Beschäftigte stärken und betriebliche Zukunft sichern	388
<i>Brigitta Gruber</i>	
Praxistool Belastungs- und Entlastungslandkarten: Grundlage für altersgerechte Berufsverläufe	396
<i>Heinrich Geissler & Alexander Frevel</i>	
Generationenübergreifenden Wissenstransfer in Unternehmen fördern	404
<i>Milena Rutz, Oliver Rack, Elisabeth Angerer & Thomas Ellwart</i>	
Praxistool KNOWLEDGE-Screen®: Eine Diagnosemethode für erfolgsrelevantes Wissen.	427
<i>Thomas Ellwart, Milena Rutz & Oliver Rack</i>	
Späte Erwerbsjahre und nachberufliche Arbeitsformen	434
<i>François Höpflinger</i>	
Praxisbericht Swisscom: Gold für «Silver» – Jeder ist ein Talent, unabhängig vom Alter	452
<i>Georges Schlegel</i>	
8 Fazit und Ausblick	463
<i>Martina Zölch & Anja Mücke</i>	
Autorinnen und Autoren	469

Praxistool Arbeitsbewältigungs-Coaching®

Beschäftigte stärken und betriebliche Zukunft sichern

Brigitta Gruber

Arbeit gut, gern und wohlbehalten bewältigen

Ein Ziel betrieblichen Alters- bzw. Alternsmanagements ist es, Menschen in der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit derart zu unterstützen, dass sie bis zum Erreichen des Rentenalters möglichst wohlbehalten, gut und gerne arbeiten und damit im persönlichen und betrieblichen Sinne produktiv sein können.

Dieses Bemühen nützt ...

- Beschäftigten, um ihre Erwerbsarbeit prinzipiell erfolgreich anlegen und beeinträchtigungsfrei erleben zu können, und
- Betrieben, um einen der zentralen Produktionsfaktoren – Arbeit – zukunftssicher und demografierobust zu gestalten.

Dabei sind mehrere, die Arbeitsbewältigung beeinflussende Faktoren zu beachten, die sich selbst ständig verändern. Schon mit Blick auf den Alterungsprozess wird deutlich, dass eine gleichförmige Leistungserfüllung und Beanspruchung nicht zu erwarten ist. Es ist wahrscheinlich, dass das körperliche Bewältigungspotenzial eines jungen Erwerbstätigen das eines dreissig Jahre älteren Beschäftigten übersteigt. Gleichzeitig gewinnen Erfahrungswissen, soziale Kompetenz, berufliche Routine und Handlungssicherheit mit zunehmendem Lebens- und Berufsalter an Bedeutung. Eine alters- und alternsgerechte Arbeit berücksichtigt den je aktuellen – ggf. gewandelten – Stand

- der persönlichen Kapazitäten (z. B. verringerte körperliche Leistungsfähigkeit wie noch mangelnde Routine oder berufliche Entwicklungspotenziale wie gereiftes Qualitätsbewusstsein),
- die individuellen, sozialen Bedürfnislagen (z. B. Erziehungs- oder Pflegeaufgaben) und
- die Arbeits- und Wirtschaftsanforderungen (z. B. neue Technologien, Arbeitsorganisation, Produkte und Dienstleistungen).

Es war und es wird in Zukunft verstärkt Aufgabenstellung für (betriebliche) Verantwortungsträger und für Beschäftigte sein, diesen Veränderungen bewusst zu begegnen und kontinuierlich bedarfsgerechte Passungen der Faktoren – kurz gesagt: zwischen Arbeit und Person – herzustellen.

Diese Anstrengungen versprechen Nutzen im Sinne anhaltender Arbeitsbewältigung und Produktivität bzw. die Vorbeugung von individuellen Arbeitsbewältigungskrisen und in weiterer Folge die Reduktion von Personalengpassrisiken.

Auf welchen Wegen kann diese Herausforderung angegangen werden? Wie können Beschäftigte ermutigt werden, sich proaktiv zu ihrer Arbeitsbewältigungsfähigkeit zu verhalten? Wie erfahren Beschäftigte bedarfsgerechte Unterstützung vonseiten des Betriebes? Wie erhalten betriebliche Verantwortungsträger angesichts vielfältiger individueller Wandlungserfordernisse handhabbare Gestaltungshinweise für strukturelle Anpassungsleistungen?

«Arbeitsbewältigungs-Coaching®» (Gruber & Frevel, 2012) stellt sich als ein diesbezügliches impulsgebendes Beratungswerkzeug vor. Es basiert auf den finnischen Erkenntnissen zur Arbeitsfähigkeit (Ilmarinen, 2005). Es kombiniert das Analyseinstrument Work Ability Index (Tuomi et al., 1998; Version zit. nach Hasselhorn & Freude, 2007) und das Fördermodell «Haus der Arbeitsfähigkeit» zu einem von den betroffenen Stakeholdern getragenen Gestaltungsprozess. Um dem sensiblen Thema für Menschen und der betriebswirtschaftlichen Bedeutung für die Wirtschaft Rechnung zu tragen, setzen ausgebildete und zur Vertraulichkeit verpflichtete Berater und Beraterinnen dieses Beratungswerkzeug im Auftrag von Betriebsführungen und mit Zustimmung der Belegschaftsvertretungen ein.

Beratungsprozess «Arbeitsbewältigungs-Coaching» (ab-c®)

Ziel des Arbeitsbewältigungs-Coachings (ab-c®) ist, Selbstbeobachtung und Selbstregulation zur Erhaltung, Förderung und ggf. Wiederherstellung von Arbeitsbewältigung zu unterstützen. Dies gelingt, wenn bedarfsgerechte Passungsmassnahmen auf individueller wie betrieblicher Ebene ergriffen werden.

ab-c® ist ein zweistufiger Beratungsprozess, der die Beteiligten ins Tun bringen soll:

Der erste Kernbaustein ist das Angebot an alle Beschäftigten eines einstündigen *persönlich-vertraulichen Arbeitsbewältigungsgesprächs*. Es beginnt damit, die aktuelle Arbeitsbewältigungssituation mittels «Work Ability Index» für den Gesprächspartner greifbar und hinsichtlich der Konsequenzen für die

Arbeitsbewältigungszukunft einschätzbar zu machen. Mit modellgebundenen Hinweisen des ab-c®-Beraters findet der Beschäftigte sein persönliches Förderziel. Die anschließenden Leitfragen a) *Was können Sie tun, um Ihre Arbeitsbewältigung zu erhalten bzw. zu fördern?* und b) *Was brauchen Sie dafür vom Betrieb?* werden für jede «Etag des Hauses der Arbeitsfähigkeit (Gesundheit, Entwicklungsmöglichkeiten, Führung/Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen) gestellt. Aktivierendes Nachfragen soll den Gesprächspartner ermuntern, möglichst konkrete Massnahmen und erste Realisierungsschritte zu finden. So entsteht ein individueller, bedarfs- und umsetzungsnaher Erhaltungs-, Förder- und Passungsplan. Dieser wird handschriftlich vom ab-c®-Berater festgehalten und am Ende des Gesprächs dem Beschäftigten überreicht.

Soll das Vorhaben, die Arbeitsbewältigung von Einzelnen sowie der Belegschaft positiv zu beeinflussen, gelingen, ist der zweite Kernbaustein des ab-c® zwingend erforderlich:

Im *Arbeitsbewältigungs-Workshop mit betrieblichen Verantwortungsträgern* werden betriebliche Erhaltungs-, Förder- und Passungsmassnahmen rund um den Faktor «Arbeit» entwickelt. Es ist meist ein dreistündiger Workshop, wo Führungskräfte, Belegschaftsvertretung, personalwirtschaftliche Services in ihrer Aufgabe zur Vorbeugung von Personalrisiken vom ab-c®-Berater unterstützt werden. Steuerungs- und Gestaltungshinweise liefern der Arbeitsbewältigungsbericht und die handlungsinstruktiven Darstellungen der aggregierten, freigegebenen Ergebnisse der persönlich-vertraulichen Arbeitsbewältigungsgespräche. Diese Auswertung liegt in den Händen des ab-c®-Beraters, der darauf achtet, dass personenbezogene Arbeitsbewältigungsdaten nicht mit Einzelpersonen identifizierbar werden. Im Mittelpunkt des Workshops stehen somit nicht Einzelpersonen, sondern die Gesamtbelegschaft bzw. die Teilnehmergruppe. Individuelle Anliegen und ihre Realisierungswege wurden in den persönlich-vertraulichen Gesprächen besprochen und die Personen dazu ermutigt, diese selbst bei Zuständigen ggf. mit Unterstützungspartnern (z. B. Betriebsarzt, Mitarbeitendenvertretung ...) vorzubringen. Im Workshop entsteht der betriebliche Förder- und Passungsplan als Antwort auf die von der ab-c®-Beratung gestellte Leitfrage: *Was kann der Betrieb tun? Was können Sie als Verantwortungsträger des Betriebes tun, um die Arbeitsbewältigung der Belegschaft zu fördern?* Angestrebtes Ergebnis ist die konsensuale Vereinbarung von Massnahmen, idealerweise auf allen vier Handlungsebenen des «Hauses der Arbeitsfähigkeit»:

- Gesundheitsvorsorge und -förderung
- Berufliche Entwicklungsmöglichkeit
- Führungs- und Unternehmenskultur
- Arbeitsorganisations- und Arbeitsbedingungsgestaltung.

Dieser Beratungsprozess erfordert notwendigerweise zunächst Absprachen mit Geschäftsführung und Belegschaftsvertretung u. a. zur Zielausrichtung auf Massnahmenumsetzung, zum zeitlichen Ablauf und zu den Datenschutzregelungen. Mehrmals während des Beratungsprozesses findet aktivierende Kommunikation an die Belegschaft statt. Die vertrauensgebundene Zusammenfassung des Arbeitsbewältigungsstatus der Teilnehmenden und ihrer angemeldeten Bedarfe befindet sich ausschliesslich in den Händen der ab-c®-Beratung. Der Abschluss des ab-c®-Beratungsprozesses ist Ausgangspunkt für die selbstständige Umsetzung der persönlichen und betrieblichen Massnahmen. Es wird eine zeitkompakte Durchführung des ab-c®-Beratungsprozesses von ca. drei Monaten angestrebt. Ein anschliessender Review durch den ab-c®-Berater hilft bei der Massnahmenumsetzung und -kommunikation.

Die ab-c®-Beratung versteht sich als Ermutigung, Ermöglichung und Befähigung zum selbstständigen Arbeitsbewältigungsmanagement. ab-c®-Anbieter aus Deutschland, Österreich und der Schweiz sind auf www.ab-c.eu gelistet.

Da sich Arbeit und Menschen fortwährend ändern, wird geraten, die Arbeitsbewältigung regelmässig zu beobachten und die Massnahmen individueller und betrieblicher Förderung kontinuierlich zu optimieren. Die Empfehlung lautet, das ab-c® in einem 2- bis 3-jährigen Rhythmus zur Wirkungsüberprüfung und zur Fortsetzung des zukunftsichernden Passungsprozesses wieder stattfinden zu lassen.

ab-c®-Wiederholungen zeigen, dass

- die Massnahmenumsetzungsquote nach ab-c®-Prozessen befriedigend ist: Durchschnittlich zwei Drittel der festgelegten persönlichen und betrieblichen Massnahmen waren aus Sicht der Beschäftigten realisiert und demzufolge
- mindestens die Stabilisierung der durchschnittlichen Arbeitsbewältigungsfähigkeit älter werdender Belegschaften mit ab-c®-Prozessen erreicht.

Aus der ab-c®-Praxis

a) Kfz-Mechaniker plant im ab-c® seine zweite Berufsphase

Der 25-jährige Herr M. erfuhr in der Betriebsversammlung von Chef, Betriebsrat und externem Berater von dem Projekt «Gut Älterwerden bei Firma xy». Ohne grosse Erwartungen hat er das Angebot des «persönlich-vertraulichen Arbeitsbewältigungs-Coachings» wie mehr als die Hälfte seiner 43 Kollegen in Anspruch genommen.

Trotz seiner jungen Lebensjahre meint er, dass es schon eine bessere Zeit gegeben hat, wo ihm die Arbeit leichter von der Hand gegangen ist. Seine Arbeitsfähigkeit passt gut zu den körperlichen, doch nur mittelmässig zu den psychischen Arbeitsanforderungen. In Behandlung ist er wegen Gastritis und einer früheren Unfallverletzung. Etwas angeschlagen sind seine seelischen Leistungsreserven. Manchmal werden ihm die täglichen Aufgaben zu viel, und die Freude leidet darunter. Er ist sich bewusst, dass er diese Arbeitsintensität beruflich wie privat (Hausbau) nicht ewig durchhalten kann und will. Diese Beschreibung schlägt sich im Work Ability Index mit einem Arbeitsbewältigungswert von 38 Indexpunkten nieder. Seine gefühlte und gemessene Arbeitsbewältigungsfähigkeit befindet sich demnach im hellgrünen Bereich. Eigene Kapazitäten sind grundsätzlich in Balance mit den Arbeitsanforderungen, doch Reserven sind geschrumpft, wenn nicht gar am Limit.

Im Hauptteil des Gesprächs formuliert er auf die aktivierenden Fragen des ab-c®-Beraters einen Unterstützungsplan. «Sein Haus der Arbeitsbewältigungsfähigkeit» füllt sich mit konkreten Vorsätzen und Bedarfen:

- Im Gesundheitsfeld schwärmt er von der neu errichteten Kantine. Das regelmässige Essen beruhigt sein Magenleiden. Die Kantine will er nicht mehr missen, und er ist dem Arbeitgeber dankbar.
- Hingegen wünscht er sich auf der Ebene der Arbeitsbedingungen Veränderungen. Gewisse Richtzeiten sind nicht zu schaffen. Er will sich dafür einsetzen, dass eine Besprechung zur Arbeitseinteilung stattfindet.
- Auf der Ebene der Führungsorganisation spricht er an, dass er einen Meister bräuchte, der ruhiger und gelassener ist.
- Die bedeutsamste Unterstützung für eine gute Arbeitsbewältigung im langen Erwerbsleben wäre aber ein Berufswechsel, der bis zu seinem 35. Lebensjahr eingeleitet sein soll. Er will sich erkundigen, wohin er sich beruflich entwickeln könnte.

Diesen seinen Förderplan bekommt er am Ende ausgehändigt. Einen Grossteil der dort genannten Förderthemen gibt er dem ab-c®-Berater für den Arbeitsbewältigungsbericht an das Unternehmen frei. Die folgenden beiden Abbildungen zeigen die zwei Ergebnisblätter des persönlich-vertraulichen ab-c®.

Code: X014

Arbeitsbewältigungs-Coaching®

		Ereignis Punkte in Jahr	
w1	Dauerhafte Arbeitsfähigkeit (AF) - 1 Jahr/12	8	2007
w2	Dauerhafte Bewältigung der Anforderungen	7	
w3	Aktuelle, vom Arzt diagnostizierte Krankheiten		
w4	Geschätzte Beeinträchtigung durch die Krankheiten	4	
w5	Krankenzustandstage	5	
w6	Eigene AF in den nächsten zwei Jahren	7	
w7	Psychische Leistungsreserven	3	
Punkte insgesamt = Arbeitsbewältigungs-Index		38	

Einstufung und Empfehlung:

Arbeitsbewältigungs-Konstellation	Schutz- und Förderziele		
1. Sehr gut	→ Arbeitsbewältigung erhalten		
2. Gut	→ Arbeitsbewältigung unterstützen	X	
3. Mäßig	→ Arbeitsbewältigung verbessern		
4. Kritisch	→ Arbeitsbewältigung wiederherstellen		

Bemerkungen zum IST-Stand:

! Arbeitsaufgabe gefällt,
! aber es gibt Entwicklungs-/Berufswünsche

Code: X014

Arbeitsbewältigungs-Coaching®

Mein Förderziel: Unterstützung Arbeitsbewältigung

Arbeitsbedingungen	<p>B: Arbeitsunterbruch wegen vermindern</p> <p>B: Kunden in Werkstätte erhöhen Zeitdruck ↳ Vorschlag zur Verbesserung in Werkstätte Besprechung Abmengen</p> <p>B: Reparaturmöglichkeiten zuung ↳ Anregen einer Arbeitsumkloppungs-Beurteilung</p>
Führung und Arbeitsorganisation	<p>B: Gelassenerer Führung würde Stress verringern</p> <p>B: Bessere Zusammenarbeit an der Schutzstelle zu anderen Abteilungen</p>
Entwicklungsmöglichkeiten	<p>I: Interesse an Berufsorientierungsberatung umsetzen</p> <p>I: Interesse an Computerkurs umsetzen</p>
Gesundheit	<p>B: Gut, dass jetzt keine Ist-Rückmeldung an Werkstätten- leitung für Fortführung</p>

Abbildung 1 und 2: Ergebnisblätter des persönlich-vertraulichen Arbeitsbewältigungsgesprächs

b) Mittelgrosser Sozialbetrieb lenkt die Arbeitsbewältigung seiner Beschäftigten mittels wiederholter ab-c®-Prozesse

Der ambulante Pflegedienst steht in seinem 35. Bestandsjahr vor einer personalwirtschaftlichen Herausforderung: Etwa die Hälfte der Beschäftigten ist über 45 Jahre alt. Einerseits gibt es eine beträchtliche Zahl von jungen Kolleginnen, die in den herausfordernden Beruf eingeführt werden müssen. Berufsanfänger sind mit theoretischem Fachwissen gut gerüstet und körperlich topfit, doch erst der Erfahrungsschatz und eine gewisse Routine sorgen dafür, dass die Arbeitsanforderungen gut und gesundheitsgerecht zu bewältigen sind. Andererseits ist über die Jahre die Gruppe der Beschäftigten grösser geworden, die unter gesundheitlichen Problemen leiden, wodurch die Arbeit für die eine oder andere schwerer zu meistern ist.

So beauftragt die Geschäftsführung mit Zustimmung der Mitarbeitendenvertretung neuerlich einen Förderprozess mit Arbeitsbewältigungs-Coaching®.

Die Durchschnittswerte der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Teilnehmenden sind über die letzten fünf Jahre relativ stabil geblieben. Doch der Anteil der Beschäftigten in den Arbeitsbewältigungskonstellationen hat sich verändert. Während zu Beginn des Förderprogramms der Anteil der Personen in mässiger bzw. kritischer Arbeitssituation etwa 18 % betrug, ist dieser im Jahr 2007 auf 31 % angewachsen; gleichzeitig ist aber auch der Anteil der Personen in sehr guter Arbeitsbewältigungskonstellation grösser geworden (vormals 19 %, nun ebenfalls 31 %). So gross die Freude über den Zuwachs an sehr gut zu bewältigenden Arbeitsbedingungen ist, so bedenklich stimmt die Einschätzung, dass mehr Mitarbeiterinnen mit der Arbeitsbewältigung kämpfen.

Die vom ab-c®Berater anonymisiert zusammengefassten Fördervorsätze und -bedarfe der Beschäftigten wurden daher im «Arbeitsbewältigungs-Workshop» mit Geschäftsführung, Vorstand, Mitarbeitendenvertretung, Pflegedienstleitung und Qualitätsmanagement mit grosser Ernsthaftigkeit durchgesehen. Am häufigsten wurde die persönliche Gesundheitsförderung von den Beschäftigten genannt. An zweiter Stelle rangieren nach Anzahl der Nennungen die Arbeitsbedingungen mit Hinweisen auf Arbeitszeitgestaltung. Eine Schlussfolgerung der betrieblichen Verantwortungsträger aus den 45 ab-c®-Gesprächen (Teilnahmequote: 60 %) ist, die Dienstplanung nochmals unter die Lupe zu nehmen. Sie beschliessen, zwei zusätzliche Teilzeitkräfte mit vorrangiger Einsatzzeit im Spät- und Wochenenddienst einzustellen. Damit soll die Anzahl «geteilter Dienste» pro Mitarbeiterin verringert werden. Die folgenden Abbildungen zeigen die Gestaltungshinweise für den Workshop.

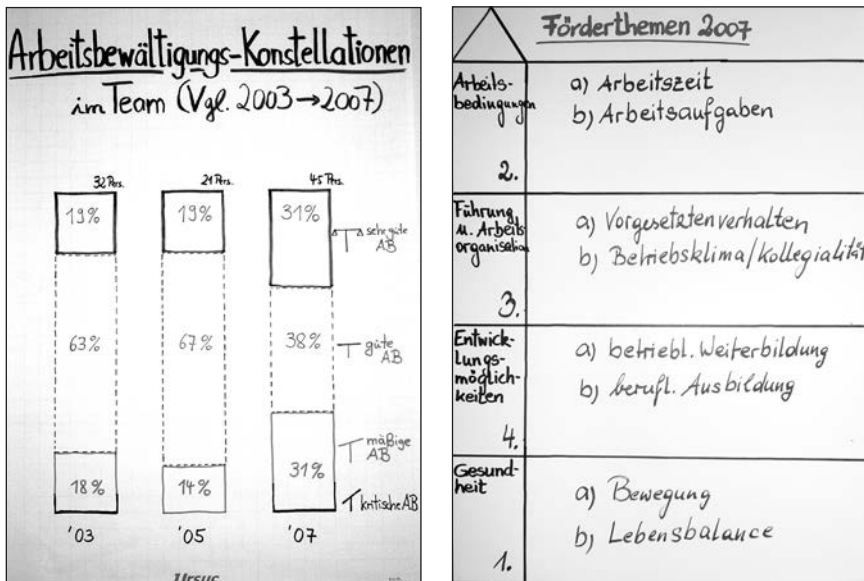


Abbildung 3 und 4: Ergebnisdarstellungsflips des Arbeitsbewältigungs-Workshops

Literatur

Gruber, B. & Frevel, A. (2012). *Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb*. Dortmund: Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).

Ilmarinen, I. (2005). *Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.

Hasselhorn, H. M. & Freude, G. (2007). *Der Work Ability Index – ein Leitfaden*. Bremerhaven: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Tuomi K., Ilmarinen J., Jahkola A., Katajarinne L. & Tulkki A. (1998). *Work Ability Index*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.



Das für die Praxis konzipierte Buch stellt ein auf Forschungs- und Beratungsergebnissen basiertes «Fitnessprogramm» vor, um Unternehmen dabei zu unterstützen, sich rechtzeitig für die Herausforderungen des demografischen Wandels vorzubereiten. Es bietet ausserdem die Chance, die eigene HR-Praxis kritisch auf den Prüfstand zu stellen. Das «Fitnessprogramm» umfasst:

- Wissen, wo das Unternehmen steht:
Altersstrukturanalyse, Selbstanalyse, Neuausrichtung der Personalstrategie
- Wissen, wo die Mitarbeitenden stehen:
Standortbestimmung und lebenszyklusorientierte Personalentwicklung
- Die Führungskräfte qualifizieren
- Von Beispielen guter Praxis lernen

Zudem werden Konzepte und Instrumente vorgestellt, um den Folgen des demografischen Wandels zu begegnen, wie z.B. Employer Branding, Generationenmanagement, Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Flexibilisierung des Übergangs in die Pensionierung. Berichte aus der Schweizer Unternehmenspraxis ergänzen die einzelnen Themen.

Dies ist ein digitaler Sonderdruck aus
Martina Zölch, Anja Mücke (Hrsg.)
Fit für den demografischen Wandel?
Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis
2., vollständig überarbeitete Auflage 2015
480 Seiten, 64 Abbildungen, 15 Tabellen, gebunden
Haupt Verlag, www.haupt.ch, ISBN 978-3-258-07919-6
Das Buch ist im Buchhandel erhältlich

 Haupt